

2017

Etudegenerale



ETUDEGENERALE

# [LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES]

Cours complets de la gestion des ressources humaine

## Table des matières

1. Recrutement.....	3
1.1 Définition :.....	4
1.2 Processus de recrutement :.....	4
1.3 Méthodes et outils de recrutement .....	6
2. La Rémunération.....	7
2.1 Définition :.....	8
2.2 Objectifs sociaux .....	8
2.3 Objectifs économiques .....	9
2.4 Les catégories de la rémunération .....	9
3. Gestion de la formation.....	9
3.1 Définition .....	10
3.2 Objectifs de la formation .....	11
3.3 Phases de processus de formation.....	11
4. L'évaluation.....	11
4.1 Définition .....	12
4.2 Objectifs de l'évaluation .....	12
4.3 Méthodes d'évaluation.....	12

## Définition de la GRH :

Il existe plusieurs définition de la GRH on va citer la définition de GAUDEN :

GAUDEN(1994)

«La GRH consiste à placer les Hommes qu'il faut où il faut et quand il le faut».

Cette définition dégage les trois objectifs fondamentaux de la GRH à savoir :

- La détermination des effectifs suffisants en quantité et en qualité (placer les hommes qu'il faut).
- La répartition géographique et fonctionnelle optimale (placer les hommes là où il faut).
- La prise en compte d'une prévision judicieuse (placer les hommes au moment où il faut)

### La fonction RH (Ressources humains)

La fonction RH est alors la fonction d'entreprises qui consiste à assurer le meilleur ajustement au quotidien et à long terme, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

La fonction RH a un rôle essentiel au sein de l'entreprise, son activité la plus visible est souvent réduite à quelques éléments principaux: recruter, rémunérer, négocier, informer, promouvoir, licencier, mettre à la retraite, etc. pourtant le rôle du responsable des RH est plus large, il consiste à mettre en œuvre les stratégies et les projets de l'entreprise dans leur dimension humaine.

### La GRH

De ce qui précède on peut dire que «La gestion des ressources humaine» est l'ensemble des politiques et pratiques qu'une organisation met en place pour disposer d'un personnel compétant. La gestion des ressources humaines se divise en deux grandes catégories d'activités :

- L'administration du personnel
- Le Développement des RH

L'administration du personnel concerne les aspects administratifs :

- Administration de la paie
- Contrats de travail
- Règlement des cotisations patronales
- Gestion des dossiers du personnel
- Gestion des congés et des absences
- Etc.<sup>1</sup>

Toute organisation qui emploie du personnel doit mettre en place une gestion administrative du personnel pour être en conformité avec la réglementation du travail. L'administration du personnel est donc une fonction de support dans une organisation.

---

<sup>1</sup> [www.etudegenerale.wordpress.com](http://www.etudegenerale.wordpress.com)

## Le développement des RH :

Il s'agit des politiques et pratiques qui permettent de disposer d'un personnel compétant, Le développement des ressources humaines est étroitement lié à la stratégie de l'institution. La politique et Les pratiques de développement des ressources humaines sont mises en place pour garantir l'atteinte des objectifs stratégiques.

L'activité de la fonction du RH la plus visible est souvent réduite dans les éléments suivants : Le recrutement, La rémunération, la formation et l'évaluation.

# 1. Le recrutement

---

## 1.1 Définition :

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

Le recrutement est un processus essentiel dans la gestion des ressources humaines (GRH°, cette phase est d'ailleurs la plus sujette à débats, elle est en effet lourde d'implication pour les individus : c'est a ce moment que l'individu : c'est a ce moment que l'individu va être écarté ou retenu pour évoluer au sein de l'entreprise.

Le recrutement est aussi le moment où l'entreprise s'ouvre à l'extérieur, il devient socialement visible. De plus en analysant les méthodes de recrutement, on se rend compte souvent que la situation économique et sociale d'un pays s'y reflète.

- Recruter permet de positionner«La bonne personne à la bonne place au bon moment».
- L'acquisition d'une ressource compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des RH et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activité sur le poste.

## 1.2 Processus de recrutement :

- ✓ Définition de poste
- ✓ Définition de profil
- ✓ Identification des sources de recrutement
- ✓ Mise en place des moyens de recrutement
- ✓ Campagne de recrutement
- ✓ Sélection
- ✓ Décision d'embauche
- ✓ Intégration

### Etape 1 : Définition du poste

En général, il s'agit ici de définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Mais cette phase peut être également élargie. En effet, le succès du recrutement peut très bien dépendre non pas des seules compétences techniques du futur titulaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle, à comprendre la langage et les priorités de son équipe, à respecter les autres départements...De même, l'individu peut aussi être recruté pour les perspectives d'avenir et d'évaluation au sein de l'entreprise

### Etape 2 : Définition du profil

Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités nécessaires pour occuper ce poste, et d'autre part, le profil du candidat idéal.

Un profil se définit par les trois éléments suivants :

- ✓ Le savoir : Les connaissances nécessaires pour occuper le poste en question (La formation)
- ✓ Savoir-faire : ou l'expérience, c'est les compétences permettant de mettre en œuvre les connaissances
- ✓ Savoir-être : L'attitude ou qualités personnelles

### Etape 3 : Identification des sources de recrutement

Il faut ensuite déterminer quelles vont être les sources les plus efficaces. On opère alors deux grands distinctions en ce qui concernant les marchés potentiels :

- ⇒ Le marché interne
- ⇒ Le marché externe

#### *Le marché interne*

Les principales sources internes de recrutement sont la promotion, la mutation, la rotation des postes, et le réembauchage. Le recrutement interne offre de nombreux avantages pour les entreprises. Tout d'abord l'individu concerné par la procédure de recrutement est déjà connu tout comme ses performances précédentes. D'autre part, lorsqu'il est déjà dans l'entreprise, il est en général parfaitement intégré à celle-ci et connaît son fonctionnement. Par contre, ce mode de recrutement est synonyme de conflits entre les salariés.

#### *Le marché externe*

Le recours à la prospection externe peut trouver son explication à plusieurs niveaux :

- ✓ Pas de personne correspondant au poste dans l'entreprise
- ✓ Moyens de communication internes insuffisants
- ✓ Enrichissement du capital humain
- ✓ Confrontation entre candidature interne et en externe

### Etape 4 : l'identification des moyens de recrutement

Il s'agit de définir ici l'opérateur central en charge du recrutement, c'est une décision qui se prend en fonction du poste pour lequel on recrute, du secteur d'activité, des moyens dont on dispose...

Il est important de prendre en compte tous ces facteurs pour choisir l'opérateur le plus apte au jugement pour le poste à pourvoir

#### Etape 5 : La campagne de recrutement

La première question à se poser est de se demander si la cible à atteindre a accès aux supports utilisés. Cette phase de communication doit être mise en place de façon cohérente afin d'optimiser le processus de sélection des candidats.

#### Etape 6 : La sélection

Elle est fondée sur une série de filtrage successifs utilisant différentes techniques, on retient à l'issue de cette sélection trois ou quatre candidats entre lesquels la décision finale sera prise il faut savoir qu'une entreprise ne recherche pas le «meilleur» mais celui « qui s'aura être le meilleur là ou elle en a besoin»

#### Etape 7 : La décision

C'est le moment où les responsables du processus de recrutement choisissent parmi les derniers candidats retenus celui embauchés. Ce choix est très subjectif.

#### Etape 8 : L'intégration

Une fois le candidat recruté. Il reste encore à l'intégrer au sein de l'organisation pour l'aider L'entreprise à sa disposition de nombreux moyens : Livret au vidéo d'accueil, stage d'intégration' tutorial, rotation dans des diverses services.

### 1.3 Méthodes et outils de recrutement

#### 1. Entretien

L'entretien est au centre du processus de sélection où d'une part il met physiquement en relation le candidat et l'entreprise, et où d'autre part il s'avère souvent déterminant dans la décision finale, on distingue ainsi deux type d'entretien :

- ⇒ L'entretien individuel
- ⇒ L'entretien collectif

#### *L'entretien individuel*

- ✓ Il a pour objectif d'obtenir le maximum d'informations concernant le candidat en lui donnant la possibilité de se présenter et de s'exprimer sur son parcours professionnel ainsi que sur ses aspirations.
- ✓ L'entretien est également l'occasion pour l'entreprise de préciser l'ensemble des caractéristiques du poste à pourvoir, le profil recherché et de présenter plus globalement son projet, ses activités ou sa structure.

#### *L'entretien collectif*

- ✓ L'entretien collectif est centré sur l'évaluation des aptitudes sociales du candidat au sein d'une collectivité.
- ✓ Les candidats sont réunis autour d'une situation de travail ou de décision et doivent s'accorder sur un plan ou une solution collective
- ✓ L'observateur intervient très marginalement voire pas du tout, au cours de l'entretien collectif qui a pour objectif d'identifier les candidats qui présentent des aptitudes au leadership et au management des équipes.

## *2. Le test*

Les entretiens peuvent être complétés par des tests cherchant à éprouver le candidat. Il s'agit, le plus souvent, de tester les connaissances, les aptitudes, les capacités ou encore les traits de personnalité du candidat avec objectif de :

- ✓ Faire apparaître la contre-performance qui peuvent se révéler critiques, voir rédhibitoires, dans la tenue du poste.
- ✓ Hiérarchiser les candidats sur la base d'un classement de leurs aptitudes en fonction des critères préétablis
- ✓ Vérifier et approfondir les traits de personnalité perçue au cours de l'entretien
- ✓ Les tests sont regroupés autour de cinq grandes familles
  - ⇒ Les tests psychométriques
  - ⇒ Les tests de connaissance
  - ⇒ Les tests d'aptitude
  - ⇒ Les tests cliniques
  - ⇒ Les tests de personnalité

### *Les tests psychométriques*

- ✓ Ont pour but de mesurer des aptitudes particulières (physique ou/et intellectuelles) pour une tâche donnée.
- ✓ Analyser le raisonnement intellectuel mobilisé par le candidat pour résoudre un problème donné (basé sur des chiffres, des symboles, des mots ou des suites complètes) qui nécessite une rapidité et une réflexion

### *Les tests de connaissances*

- ✓ Ont pour objectif de mesurer les acquis d'un candidat sur des domaines précis (Vocabulaire, orthographe, mathématiques, langues).
- ✓ Ils sont fréquemment utilisés dans des concours administratifs

### *Les tests d'aptitudes*

- ✓ Les aptitudes (cognitives, physiques, psychomotrices).
- ✓ Les tests d'aptitudes sont d'avantage centrés sur l'évaluation de savoir-faire et des compétences propres à l'emploi ainsi que sur l'évaluation des capacités manuelles ou physiques du candidat

### *Les tests cliniques*

- ✓ Cherchant à évaluer les traits fondamentaux de la personnalité du candidat
- ✓ S'appuient sur des questionnaires composés d'une série importante de question fermés qui mesurent plusieurs dimensions (a attitudes et comportements) de la personnalité.

### *Les tests de personnalité*

Ils sont les plus répondus :

- ✓ Les questions fermées : il analyse 10 traits de personnalité (activité générale, ascendance, sensibilité, stabilités émotionnelle, capacité relationnelle...)
- ✓ Le test papi analyse : il analyse 7 traits de personnalité (dynamisme, autorité, organisation du travail, sociabilité, style du travail, control émotionnel, relation à la hiérarchie...)

## 2. La rémunération

---

### **2.1 Définition :**

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu.

La rémunération pour le salarié : contrepartie du travail effectué.

La rémunération pour l'entreprise : un des couts majeurs de production.

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.

### **2.2 Objectifs sociaux**

#### *Le respect de la législation*

Toute structure de rémunération doit être gérée en respectant la législation établie par l'état, les conventions signés avec les syndicats ou autres.

#### *Equité interne*

On parle d'équité relative à la rémunération interne lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés du travail, d'une façon juste par rapport à la valeur relative de leur emploi au sein de l'organisation

#### *Motivation du personnel*

Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitation pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

## *Prévention de discrimination*

La rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles, nouveaux recrutés, femmes, etc.

### **2.3 Objectifs économiques**

- ✓ Fidélisation des salariés établis occupent des postes clés : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe.
- ✓ Recherche de la compétence en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir voir augmenter, les profits de l'organisation.
- ✓ Conservation de la performance : La rémunération qui satisfait les salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisation de façon à conserver les salariés performants : compétitivités externe.
- ✓ Equilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la ferme

### **2.4 Les catégories de la rémunération**

La rémunération comporte deux catégories bien distinctes :

- ⇒ La rémunération intrinsèque
- ⇒ La rémunération extrinsèque

#### *La rémunération intrinsèque*

Il s'agit de l'ensemble des avantages d'ordre psychologique que se procure l'employé en travaillant pour une entreprise à titre d'exemple le sentiment d'appartenance sociale au sein d'un group.

#### *La rémunération extrinsèque*

Elle concerne l'ensemble des avantages d'ordre matériel, il se divise en deux catégories :

- ✓ La rémunération directe : versé directement aux employés en fonction du travail accomplis, elle comprend le salaire de base, la rémunération compensatoire ou les primes diverses, primes de rendement et la rémunération d'intéressement qui comporte les sommes découlant de programme d'actionnariat ou de partage des profits
- ✓ La rémunération indirects : Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés, Il s'agit d'autres paiements ou prestation dont bénéficient les salariés, Elle porte le nom d'avantages sociaux ou d'«éléments sociaux» par employeur, les éléments sociaux sont un ajout au cout de la main d'œuvre, ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

Les avantages sociaux visent à :

- ⇒ Augmenter les revenus des salariés Grace à l'épargne salariale.
- ⇒ Motiver le personnel : Avec une mutuelle santé, une prévoyance, des congés payés supplémentaires
- ⇒ Faire profiter d'un plan de retraite complémentaire avantageuse

- ⇒ Faire bénéficier les collaborateurs des : Titres Restaurant, chèques Repas, Ticket Repas, Ticket déjeuner
- ⇒ Lui offrir des bons d'achats convertibles

## **2.5 La Processus de la rémunération**

### *Phase de conception*

- ✓ Identifier et définir le rôle des acteurs impliqués dans le processus. Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ?
- ✓ Benchmarking sur les salaires en amont du processus (Références/ compétitivité en prenant compte la taille, l'emplacement géographique de l'entreprise, le contenu du poste de travail, le secteur d'activité)
- ✓ Etudier le marché de l'emploi
- ✓ Budget : capacité à payer, choix des niveaux de rémunération (directe ou indirecte)
- ✓ Plan de communication (interne et externe) sur la politique salariale.

### *Phase d'organisation*

- ✓ Construire la grille des salaires et définir les différents éléments de la rémunération par catégorie de salariés
- ✓ Augmentation individuelles(AI), Augmentation générales(AG)
- ✓ Construire les outils de communication sur la politique de rémunération
- ✓ Mise en place du pilotage du système

### *Phase de mise en œuvre*

- ✓ Communiquer sur la politique de rémunération
- ✓ Fixer les salaires
- ✓ Gestion des demandes d'information des contestations
- ✓ Attribution d'augmentations individuelles et générales

### *Phase de contrôle*

- ✓ Pilotage du système de rémunération
- ✓ Evaluation du système de rémunération

## **3. Gestion de la formation**

---

### **3.1 Définition**

- ✓ La formation peut être définie comme :  
« L'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposé aux salariés afin de lui permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économique, et de favoriser leurs évolutions professionnelles»

- ✓ La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances

### 3.2 Objectifs de la formation

- ✓ L'adaptation de nouvelles embauches à leur poste de travail
- ✓ L'adaptation des connaissances
- ✓ L'amélioration des connaissances existantes
- ✓ L'acquisition de nouvelles connaissances
- ✓ La préparation à des changements de fonction
- ✓ Une ouverture sur d'autres horizons et d'autres comportements
- ✓ Un facilitateur d'échange et d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société
- ✓ Un moyen de communication sociale
- ✓ Une réponse à des besoins spécifiques

### 3.3 Phases de processus de formation

**Phase 1** : identifier, analyser les besoins de compétences et de formation

Un besoin de compétences est donc observé à partir du constat d'un écart entre une situation initiale (une situation problème non satisfaisante) et une situation visée, souhaitée :

- ✓ Besoin de compétences pour la maîtrise des activités actuelles.
- ✓ Besoin de développement d'anticipation de compétences pour de nouvelles activités ou des activités en évolution
- ✓ Besoin de développement de potentiel des personnes pour préparer l'avenir.

**Phase 2** : Concevoir et formaliser des réponses de formation, élaborer des actions, contractualiser

- ✓ Si l'acquisition des compétences visées s'appuie sur la formation, une expression écrite précise de ces compétences ou objectifs de formation (« être capable de » dans l'activité) savoir agir dans la situation de travail réel constitue la garantie d'une demande bien formulée par le maître d'ouvrage auprès du maître d'œuvre sollicité.
- ✓ Le cahier des charges de la formation résulte de la discussion, de la clarification des besoins de compétences, il constitue l'accord formalisé entre un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre sur les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.

**Phase 3** : Réaliser et animer des actions de formation

- ✓ Toute action de formation, avant d'être réalisée, implique l'écriture préalable d'un dossier pédagogique sous la responsabilité du maître d'œuvre.
- ✓ Ce document, qui spécifie les objectifs pédagogiques, garantit l'engagement du respect du cahier des charges dans la réalisation de l'action de formation, le maître d'œuvre peut être le réalisateur du dossier ou confier une partie de la réalisation à un tiers interne ou externe.
- ✓ Le dossier pédagogique constitue l'outil de référence des formateurs chargés de la réalisation et de la conduite de l'action.

#### Phase 4 : évaluer les résultats de la formation

Il ne peut y avoir de démarche de formation crédible sans une évaluation rigoureuse de la réalité des acquis de la formation. En fin de formation, le formateur et le responsable de l'action chercheront à :

- ✓ Evaluer les acquis des stagiaires (évaluation des connaissances, savoir, savoir-faire)
- ✓ Mesurer le degré de satisfaction des formés.

## 4. L'évaluation

---

### 4.1 Définition

L'évaluation du rendement est une activité« de contrôle qui consiste à porter un jugement sur la contribution spécifique de l'employé aux objectifs de l'organisation», il s'agit au fait de mesurer, évaluer, puis juger les résultats et les comportements d'un employé pendant une période donnée en rapport avec les attentes aux exigences qu'on avait à son sujet. C'est-à-dire entre les résultats obtenus et les résultats attendus ou planifier cela représente donc un aspect prépondérant pour toute structure organisationnelle qui se veut compétitive et concurrentielle.

### 4.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- ✓ Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise.
- ✓ Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre
- ✓ Apprécier l'atteinte des objectifs
- ✓ Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- ✓ Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs
- ✓ Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise

### 4.3 Méthodes d'évaluation

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation du personnel. Par contre, dans les entreprises de petite taille, les méthodes que l'on rencontre le plus souvent sont les suivantes :

- ⇒ L'évaluation à sens unique(ou solitaire)
- ⇒ L'auto-évaluation(ou la Co-évaluation)
- ⇒ L'évaluation 360 degrés

#### *L'évaluation à sens unique (ou solitaire)*

- ✓ Le gestionnaire effectue seul l'évaluation de l'employé
- ✓ Il remplit la grille d'évaluation et fait part des résultats lors de la rencontre
- ✓ Il doit défendre son point de vue s'il diverge de celui de l'employé, lors de la rencontre d'évaluation

#### *L'auto-évaluation(ou la Co-évaluation)*

- ✓ L'employé au cœur de l'évaluation et sait précisément les critères selon lesquels il évaluera sa performance.
- ✓ Le superviseur et l'employé mettent leurs évaluations en commun et discutent des points où ils ont des rapprochements et des divergences
- ✓ L'employé et l'employeur enrichissent leurs évaluations par des exemples concrets
- ✓ En demandant à l'employé de s'investir autant dans le processus d'évaluation, ses attentes sont plus élevées, le supérieur doit aussi être très impliqué dans l'évaluation.

### *L'évaluation 360 degrés*

- ✓ Plusieurs personnes prennent part au processus d'évaluation : L'employé, son supérieur, ses collègues, des clients, fournisseurs.
- ✓ On détermine qui sera les évaluateurs en fonction du poste et des objectifs à atteindre .par exemple, un superviseur est évalué par ses subordonnés...
- ✓ Ce type d'évaluation permet d'obtenir un portrait complet
- ✓ L'équipe doit être assez mature et les relations entre les collègues doivent être déjà harmonieuses pour choisir ce type d'évaluation
- ✓ Le superviseur doit aussi être au même processus.

### *4.4 Phases de l'évaluation*

#### **Phase 1** : Information des salariés

- ✓ Sur les finalités (raisons d'être) et objectifs de l'évaluation
- ✓ Sur les modalités concrètes de l'évaluation
- ✓ Sur le rôle des évalués
- ✓ Sur qui va procéder et quand

#### **Phase 2** : Rendre les salariés acteurs de leur évaluation

La procédure d'évaluation provoque une série de conséquences qui :

- ✓ Nécessite l'implication du salarié
- ✓ Nécessite l'investissement du salarié dans le processus d'évaluation

#### **Phase 3** : Préparation de l'entretien

#### **Phase 4** : accueil de l'interviewé

#### **Phase 5** : déroulement de l'entretien différentes attitudes. Faire/ne pas Faire

Enfin ; conclure l'entretien en revenant brièvement sur les points forts de l'employé et le remercier du temps qui l'a accordé.

