



Gestion des emplois et des compétences

Sommaire

- Partie 1 : Émergence et évolution de la fonction**
- Partie 2 : La fonction des ressources humaines**
- Partie 3 : Planification des RH**
- Partie 4 : Analyse des Emplois**
- Partie 5 : Évaluation des emplois**
- Partie 6 : Concepts liés à la GPEC**
- Partie 7 : Démarche de la GPEC**
- Partie 8 : Recrutement et sélection**
- Partie 9 : Evaluation du personnel**
- Partie 10 : Gestion des carrières**

Partie 1 : Émergence et évolution de la fonction

- A. La gestion traditionnelle du personnel**
- B. La Gestion du personnel face au défi du changement**
- C. Les caractéristiques de la nouvelle gestion des ressources humaines**

Evolution

Hier

Aujourd'hui

Gestion du personnel
Début du 20ième siècle



Gestion des ressources
humaines

Causes multiples : changements de l'environnement

Augmentation de la concurrence
arrivée de nouvelles technologies
augmentation de la scolarisation
valorisation du personnel

...

A. La gestion traditionnelle du personnel

- 1. Les caractéristiques de la gestion du personnel**
- 2. L'attitude des gestionnaires à l'égard du personnel**
- 3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel**
- 4. Les activités de gestion du personnel**
- 5. Le responsable du service personnel**

A1. Les caractéristiques de la gestion du personnel

- 1. Une gestion bureaucratique et universelle**
- 2. Une gestion techniciste**
- 3. Une gestion difficile à justifier**

A1. Les caractéristiques de la gestion du personnel

Une gestion bureaucratique et universelle. 1

La fonction traditionnelle du personnel s'appuie :

- Grands principes issus de la théorie des bureaucraties (Fayol influencé par Taylor : OST)
- Principes d'application universelle indépendamment des environnements particuliers à chaque organisation (normes, procédures, ...)



La notion de l' « homme machine » est applicable

A1. Les caractéristiques de la gestion du personnel

2. Une gestion techniciste

- Ce qui caractérise l'approche traditionnelle c'est la confiance illimitée dans l'approche technique, la croyance que la solution ne passe pas par les personnes mais par la science.
- De nombreuses entreprises vivent encore aujourd'hui dans l'attente de produits miracles qui vont résoudre leurs problèmes humains (exemples : cercle de qualité, Direction Par Objectif (DPO), zéro défaut, etc.
- Ces outils, qui ont plutôt tendance à être associés aux techniques de pointes des entreprises modernes, peuvent être au contraire les signes d'une gestion traditionnelle s'ils sont appliqués d'une manière routinière et mécanique avec la conviction que les seules vertus de l'outil technique suffisent à atteindre les objectifs visés.

A1. Les caractéristiques de la gestion du personnel

3. Une gestion difficile à justifier

- Justifier la gestion du personnel revient à prouver la contribution qu'elle apporte à la réalisation des objectifs organisationnels.
- Dans l'approche traditionnelle, cette démonstration est difficile, à cause du manque de lien entre les activités de gestion du personnel et les objectifs organisationnels.
- La difficulté à justifier la contribution des activités de gestion du personnel résulte en partie du fait que la fonction n'a pas de résultats propres, mais son efficacité réelle se mesure à partir de l'amélioration des résultats des autres fonctions comme la production, les ventes, ...

A2. L'attitude des gestionnaires à l'égard du personnel

- 1. La main-d'œuvre est abondante**
- 2. La main-d'œuvre est un coût**
- 3. L'économie et la technique l'emportent sur l'humain**

A2. L'attitude des gestionnaires à l'égard du personnel

1. La main-d'œuvre est abondante

Approche traditionnelle :

- ✓ Il y a toujours, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, une personne qui a les qualifications pour le poste que l'on cherche à combler.
- ✓ Cette personne est prête à travailler et va accepter les conditions de travail.
- ✓ Cette mentalité ignore la pénurie (le manque) de main-d'œuvre.
- ✓ Tous les employés, ayant les mêmes qualifications; sont considérés comme interchangeables.
- ✓ Tant que la main-d'œuvre est abondante, et prête de travailler, il est inutile d'investir dans cette ressource.

A2. L'attitude des gestionnaires à l'égard du personnel

2. La main-d'œuvre est un coût

- Un employé reçoit un salaire en échange de son travail et ce salaire est considéré comme un coût ou une charge alors que des terrains, des immeubles ou des machines sont considérés comme des investissements.
- Les dépenses de recrutement et de formation étaient très faibles, voire inexistantes.
- La demande d'emploi était suffisamment grande pour que les entreprises puissent disposer rapidement d'un employé immédiatement opérationnel et ceci, pour presque n'importe quelle fonction

A2. L'attitude des gestionnaires à l'égard du personnel

3. L'économie et la technique l'emportent sur l'humain

- L'approche technique qui rejoint la conception purement mécaniste de « l'organisation scientifique du travail » de Taylor impose un certain type de tâches et le **rôle de gestion du personnel consiste** :
 - ✓ à adapter la main-d'œuvre à ces tâches ;
 - ✓ à choisir l'individu le mieux qualifié pour effectuer le travail prévu.
« The right man in the right place » = « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut »
- L'employé est considéré comme un organisme passif à qui on peut tout faire à condition de savoir le faire fonctionner, ceci est en harmonie avec la « théorie X » de McGrégor.
- La main-d'œuvre doit s'adapter au travail et non l'inverse.
- Avec un peu de formation et de temps, la main-d'œuvre s'adapte à n'importe quoi ; ce qui compte c'est de produire les biens que le marché demande et d'introduire la technologie qui permet de lutter efficacement contre la concurrence.

A3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel

- 1. Pouvoir de la fonction**
- 2. Manque de considération des ressources humaines au niveau stratégique**
- 3. Sous estimation de la variable personnel par les cadres hiérarchiques**
- 4. Délégation d'autorité**

A3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel

1. Pouvoir de la fonction

?Q'est-ce que le pouvoir d'une fonction

Définition d'après **Hickson** : « Le pouvoir découle de la compétence et la capacité qu'ont les responsables de cette fonction à résoudre les problèmes tant internes qu'externes, susceptibles de menacer la survie ou la croissance de
» .l'organisation

- Dans le modèle traditionnel, la main-d'œuvre est une ressource abondante, malléable, qui vient boucler un trou dans l'organisation. Dans ces conditions, il est rare que le personnel soit un objet de préoccupation majeur ou un problème qui menace la survie ou la croissance de l'organisation. **Tout ceci engendre une réduction du pouvoir de la fonction personnel.**

A3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel

2. Manque de considération des ressources humaines au niveau stratégique

- Les dirigeants traditionnels accordent peu d'importance à la fonction ressource humaine lors de l'élaboration des stratégies et des politiques de l'entreprise.

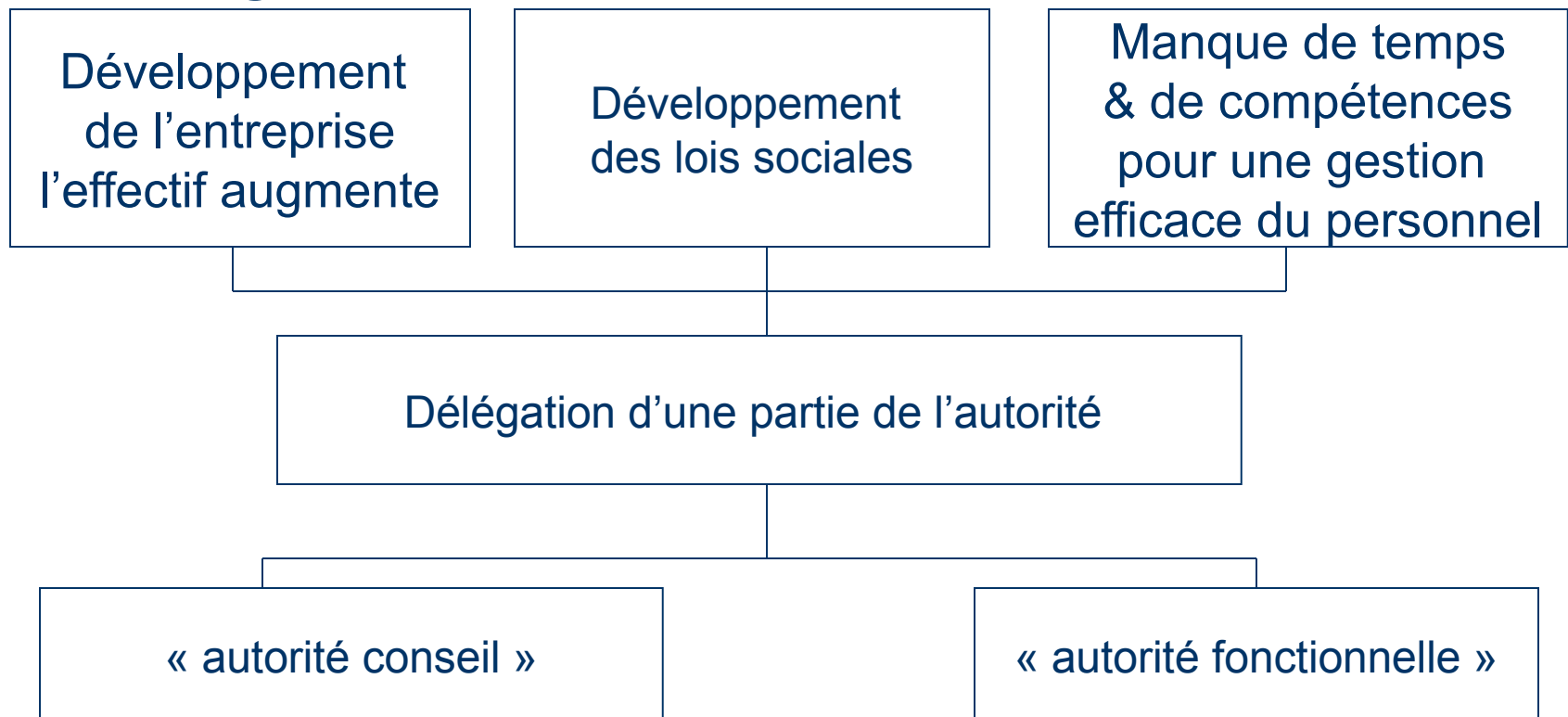
A3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel

3. Sous estimation de la variable personnel par les cadres hiérarchiques

- En l'absence de cadre intégré et de directives précises, les gestionnaires hiérarchiques ont du mal à établir, au niveau opérationnel, les liens que leurs supérieurs ne sont pas en mesure d'établir au niveau stratégique avec la fonction ressources humaines.

A3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel

4. Délégation d'autorité



A3. Pouvoir et responsabilité de la gestion du personnel

4. Délégation d'autorité

« Autorité conseil »

l'autorité est basée sur des connaissances spécialisées et sur une compétence reconnue qui confère à celui qui les détient le droit d'être consulté

« Autorité fonctionnelle »

L'autorité est partagée entre les cadres hiérarchiques et les spécialistes du service du personnel

A4. Les activités de gestion du personnel

Fonction personnel traditionnelle

1. **Organisation du travail : design organisationnel**
2. **Organisation du travail : design de l'emploi**
3. **Recrutement**
4. **Evaluation de l'employé**
5. **Gestion des carrières**
6. **Formation et développement**
7. **Rémunération**
8. **Relation avec les employés**

A4. Les activités de gestion du personnel





1. Organisation du travail : design organisationnel

Basée sur les grands principes du management classique :

- Division du travail
- Spécialisation du travail
- Organisation hiérarchique
 - ❑ La coordination est centralisée
 - ❑ le contrôle est assuré par la hiérarchie pour vérifier si :
 - Les règles et les procédures sont oui ou non respectées
 - Les objectifs sont oui ou non atteints
 - ❑ Celui qui a la responsabilité a aussi l'autorité, et il est en droit d'exiger l'obéissance.

A4. Les activités de gestion du personnel

2. Organisation du travail : design de l'emploi

-  Les emplois sont fragmentés et spécialisés ;
-  Les descriptions d'emploi énumèrent dans les détails les tâches à accomplir ;
-  Les exigences d'emploi définissent le profil de qualification du titulaire de l'emploi ;
-  Pour faciliter les contrôles, les résultats attendus sont standardisés.

A4. Les activités de gestion du personnel

Recrutement. 3

- Le recrutement est effectué en cas de poste vacant
- L'adéquation entre les exigences de l'emploi et les compétences de l'employé est la base du processus d'affectation
- Les exigences de l'emploi sont considérées fixes et la personne à affecter est la variable






A4. Les activités de gestion du personnel

4. Évaluation de l'employé

-  Des normes minimales de rendement définissent la contribution attendue de l'employé.

A4. Les activités de gestion du personnel

5. Gestion des carrières

-  Peu de perspective de carrière dans L'organisation traditionnelle.
-  La polyvalence n'est pas nécessaire.
-  Dans les conditions économiques favorables, l'entreprise garantit la sécurité d'emploi.
-  Mais dans les périodes de récessions, les entreprises licencient les employés les moins anciens, puisque la main-d'œuvre est considérée comme un coût.
-  Pour les cadres, les promotions sont liées à l'ancienneté.

A4. Les activités de gestion du personnel

6. Formation et développement

- La formation est minimale et centrée sur l'alignement des compétences de l'employé avec les exigences du travail à accomplir.
- Chez les cadres la formation technique l'emporte sur la formation qui peut les aider à mieux comprendre les comportements humains.
- Le développement des employés n'est pas une préoccupation de l'organisation traditionnelle.

A4. Les activités de gestion du personnel

7. Rémunération

- La rémunération est liée au rendement dans la production
- La rémunération en fonction du poste et de l'ancienneté pour la hiérarchie.

A4. Les activités de gestion du personnel

8. Les relations avec les employés

- La communication principale va du haut vers le bas. Elle est constituée pour l'essentiel de «directives », « normes », «procédures», «mise en garde», ...
- En cas de suggestions, elles doivent passer par la hiérarchie

A5. Le responsable du service personnel

- S'occupant d'une ressource peu valorisée,
- S'occupant des tâches d'utilité douteuses



responsable du service personnel peu considéré

B. La gestion du personnel face au défi du changement

- 1. Le défi lancé par les changements économiques**
- 2. Le défi technologique**
- 3. Le défi de la main-d'œuvre**

B1. Le défi lancé par les changements économiques

- 1. Limitation de la croissance économique**
- 2. Augmentation de l'incertitude**
- 3. Augmentation de la concurrence**
- 4. Impact sur les ressources humaines**

B1. Le défi lancé par les changements économiques

1. Limitation de la croissance économique

- 📅 1945-1974 : trente glorieuses : forte période de croissance : période de **plein-emploi**
- 📅 1973 : Chocs pétroliers, à partir de cette date :
 - ✓ Croissance limitée de la production et de l'emploi
 - ✓ Economie mondiale a subi des secousses variables
 - ✓ Les entreprises se montrent prudentes et elles recourent le plus possible aux heures supplémentaires ou à l'engagement du personnel temporaire pour faire face à une croissance inattendue de la demande.

B1. Le défi lancé par les changements économiques

2. Augmentation de l'incertitude

- L'environnement économique est devenu plus turbulent :
 - ✓ Les changements s'y succèdent à un rythme accéléré et les entreprises doivent s'adapter à un contexte de plus en plus incertain :
 - apparition de produits de substitution,
 - changement des goûts des consommateurs,
 - transferts technologiques d'un pays à l'autre,
 - les brevets sont protégés pour une période limitée,
 - ...
 - ✓ Le climat d'incertitude augmente le niveau de stress des entreprises ; elles doivent s'y adapter pour survivre.

B1. Le défi lancé par les changements économiques

3. Augmentation de la concurrence

Limitation de la croissance
du marché

Augmentation de la compétition
étrangère

Accroissement spectaculaire
de la productivité dans certains
pays en voie d'industrialisation

Développement des transports

Augmentation de la concurrence : guerre économique
Entreprises exposées au « choc du danger de mort »
Les organisations se livrent à des batailles économiques pour survivre

B1. Le défi lancé par les changements économiques

4. Impact sur les ressources humaines

- ☞ Pour affronter cette guerre économique, les entreprises ont élaboré des **stratégies** visant à :
 - ❖ produire à moindre coût ;
 - ❖ fabriquer des produits de meilleure qualité ;
 - ❖ Être le plus innovant possible.
- ☞ Ces stratégies exigent que la ressource humaine soit : plus productives, plus polyvalentes et mobilisée.

B1. Le défi lancé par les changements économiques

Ces stratégies d'entreprise doivent pour réussir s'appuyer sur des atouts qui les favorisent par rapport à la concurrence.

- ❑ Traditionnellement les atouts de l'entreprise sont reliées : à la façon dont les produits sont conçus (utilité du produits, originalité, esthétique), fabriqués (coût, qualité) ou vendu (prix, publicité).
- ❑ Ces avantages compétitifs sont vite éphémères et faciles à copier s'ils ne reposent pas sur un potentiel humain capable d'exploiter les atouts de l'entreprise, de les adapter et de les renouveler.
- ❑ Le véritable atout sur lequel repose tous les autres, c'est l'atout humain.

Cette prise de conscience a fortement contribué à

revaloriser la ressource humaine

le personnel est l'allié principal pour gagner la bataille de la compétitivité.

B2. Le défi technologique



- 1. Le changement technologique**
- 2. Impacts sur la ressource humaine**

B2. Le défi technologique

1. Le changement technologique

Le progrès technologique se développe selon deux axes :

- ↑ **Axe vertical** : découverte et invention qui conduisent à la mise sur le marché de nouveaux produits
- **Axe horizontal** : amélioration des techniques qui consiste à mieux faire des produits déjà existant

B2. Le défi technologique

2. Impacts sur la ressource humaine

➤ Effet sur l'emploi

En règle général, un changement technologique crée et supprime simultanément des emplois.

➤ Modification des conditions de travail

Le changement technologique ne modifie pas seulement le contenu de travail, les conditions de travail changent aussi (diminution de la , ...)pénibilité, élimination de tâches dangereuses

➤ Adaptation de la main-d'œuvre

:Des impacts simultanément positifs et négatifs

- Impact sur l'organisation du travail,
- surplus de personnel à réaffecter à d'autres postes,
- Formation indispensable
-

B3. Le défi de la main-d'œuvre

Féminisation accrue de marché de travail. 1

Niveau d'instruction plus élevé. 2

Nouvelles attentes au travail. 3

B3. Le défi de la main-d'œuvre

1. Féminisation accrue de marché de travail

- Le nombre croissant de femmes sur le marché de travail durant la dernière décennie (10 dernières années)
- Pourcentage des femmes au travail :
Pays industrialisés ~ 45 % ; Maroc : % moins important
- Cette proportion devient faible au niveau des postes de travail à haute responsabilité
- L'intégration quantitative des femmes au marché du travail est bien avancée mais l'intégration qualitative ne fait que

B3. Le défi de la main-d'œuvre

2. Niveau d'instruction plus élevé

- **Élévation du niveau de scolarité**
- **Elévation du niveau des connaissances**
- **Main-d'œuvre professionnelle de plus en plus importante**

B3. Le défi de la main-d'œuvre

3. Nouvelles attentes aux travail

- **Les exigences des nouveaux cadres :**
 - ❖ se réaliser dans leur travail ;
 - ❖ avoir des possibilités de progression à long terme ;
 - ❖ utiliser le plus possible leurs compétences ;
 - ❖ savoir que leurs initiatives sont les bienvenues ;
 - ❖ ...

- **De plus en plus, l'employé veut que le travail soit une source de réalisation; il doit lui permettre :**
 - ❑ d'utiliser ses capacités ;
 - ❑ d'améliorer ses compétences ;
 - ❑ de progresser vers ses propres objectifs ;
 - ❑ ...

- **Même au plus bas des organisations, les travailleurs veulent : apprendre, recevoir une formation et se perfectionner au travail.**

C. Les caractéristiques de la nouvelle gestion des ressources humaines

- 1. Une gestion stratégique**
- 2. Une gestion contingente et culturelle**
- 3. Une gestion de plus en plus mobilisante**
- 4. Une gestion de plus en plus individualisée**
- 5. Le personnel est plus une ressource qu'un coût**

C1. Une gestion stratégique

- Adéquation (symbiose) entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les activités de la gestion des ressources humaines ;
 - ❖ *Gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) ou Management Stratégique des ressources humaines (MSRH)*

- Harmonisation de la gestion des ressources humaines aux besoins organisationnels.
 - ❖ *Planification stratégique des ressources humaines (PSRH)*
 - ✓ Le but ultime de la PSRH dans une organisation est de s'assurer, à l'avance, que celle-ci pourra disposer des RH requises, en quantité et en qualité, au bon endroit et au bon moment afin de permettre la réalisation de son plan stratégique d'évolution.
 - ✓ Ce processus exprime les besoins organisationnels en terme de ressources humaines (effectif, compétence et comportements nécessaires) et élabore des stratégies pour permettre à l'organisation de relever les défis concurrentiels.

C2. Une gestion contingente et culturelle

- En opposition aux théories universalistes s'est développée une approche plus situationnelle ou contingente qui rappelle que l'application de la science et de la théorie doit toujours tenir compte des **circonstances particulières**.

Selon F. Belle « Il n'y a donc pas une bonne manière de gérer les ressources humaines, mais autant de pratiques qu'il y a de contextes particuliers »

- En outre, le modèle renouvelé favorise la notion de **culture d'entreprise** : une gestion qui par le biais (à l'aide) d'un discours, de symboles, d'exemples et pratiques, transmet aux employés des valeurs et une vision de l'entreprise qui les mobilisent autour des projets organisationnels et libèrent leur autonomie et leur créativité.

C3. Une gestion de plus en plus mobilisante

- ⇒ Dans le modèle renouvelé, la constatation que l'employé est essentiel au succès de l'entreprise et que sa mobilisation est indispensable et nécessite de grands efforts : Gestion plus humaniste, gestion préoccupée des besoins et aspirations des employés.
- ⇒ La gestion renouvelée des ressources humaines doit réconcilier l'humain et l'économique.

C4. Une gestion de plus en plus individualisée

- Les individus souhaitent bénéficier de traitement individualisé qui tient compte de leurs caractéristiques et de leurs aspirations personnelles.
- Les organisations tendent de plus en plus à gérer chaque employé comme un système indépendant en tenant compte des caractéristiques particulières et en personnalisant les mesures prises à son égard.

C5. Le personnel est plus une ressource qu'un coût

- Contrairement à l'approche traditionnelle qui voyait le personnel comme un coût de production et une source de limitation des profits, l'approche moderne considère le personnel comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

Dans les années 1980, la fonction personnel se transforme en fonction ressources humaines.

- Les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir.
- Les investissements dans le personnel (recrutement, sélection, formation et développement) peuvent être rentables à long terme pour l'entreprise.