

I-L'approche « ressources humaines »

- Conviction qu'il est plus avantageux de traiter les employés comme des « Ressources » plutôt que comme des « coûts de production ».
- Conviction que les objectifs organisationnels et les besoins individuels peuvent devenir compatibles et même complémentaires.
- Conviction que les pratiques de GRH peuvent constituer le point de départ d'un « cercle vertueux »: compétences et motivation accrues du personnel = qualité et niveaux de productivité à la hausse = possibilités de partage et de reconnaissance = incitation à réinvestir dans des pratiques de GRH.

II-Qu'est ce que la GRH ??

1/ C'est l'ensemble de toutes les activités reliées à l'acquisition, la conservation, et l'utilisation rationnelle des RH.

2/La GRH va donc consister en des mesures (politique, procédures ...) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle ...) Basées sur des solides composantes logistiques (paie, administration,...) visant à l'efficacité et une performance optimale de la part des individus optimale de la part des organisations.

3/La GRH se veut dire un ensemble d'activités opérationnelle telles que la sélection, la rémunération, ou l'évolution du rendement, dont l'objet est d'aider l'entreprise à attirer, motiver et conserver son personnel.

III-L'objectif de la GRH

- **Pour la direction** : efficacité, efficience, paix sociale, et climat organisationnel satisfaisant.
- **Pour les employés** : équité (que les décisions soient prises d'une façon juste) optimisation du bien-être et satisfaction des besoins individuels.

IV-Évolution de la GRH

Étape 1 : Révolution industrielle XIX^e siècle

- Approche centrée sur le contrôle et le pouvoir des contremaîtres et des cadres (drive system)
 - favoritisme
 - impossibilité de contester
 - gestion autocratique :
 - menaces
 - peurs
 - intimidations

Étape 2 : Le taylorisme (OST)

- Approche centrée sur les techniques, les règles, les méthodes
- Recherche du « one best way »: en matière de sélection, de rémunération et de formation
- Les employés sont fondamentalement paresseux, il faut les inciter à travailler
- Le taylorisme (organisation scientifique) du travail :
 - division du travail
 - recomposition des tâches sur la base d'une étude systématique des temps et mouvements
 - procédures précises de sélection, de formation
 - rémunération en fonction de l'exécution des tâches

Étape 3 : Psychologie industrielle et Relations humaines

- Approche centrée sur les besoins psychologiques
- Développer des habiletés de gestion centrées sur le leadership, les communications, la reconnaissance, le respect et la justice
 - Travaux des premiers psychologues industriels :

Elton Mayo à Hawthorne et ses successeurs : Kurt Lewin, Douglas McGregor, Chris Argyris, Herzberg, Likert, etc....

Étape 4 : Approche institutionnelle

- Approche structurée centrée sur le respect des lois et des conventions collectives.
- Relation antagoniste entre la direction et les employés.
- Nécessité des syndicats et des lois pour protéger les droits des employés face au pouvoir patronal.

Étape 5 : Approche systémique

- Approche contextuelle : influence de l'environnement interne et externe sur la GRH
- Définition d'objectifs et de critères d'évaluation en matière de GRH
- Interdépendance entre les activités de GRH
- Souci pour la place des RH dans les objectifs globaux de l'entreprise
- Conséquences : plus de rigueur, de cohérence, et possibilité d'évaluation

Étape 6 : Approche stratégique

- Approche centrée sur le processus de gestion stratégique composé de quatre étapes : diagnostic, formulation de la stratégie de GRH, mise en œuvre et évaluation.

- Implication des professionnels en RH dans la gestion stratégique de l'entreprise.
- Implication accrue des cadres dans la GRH.
- Les employés = ressources stratégiques, source d'un avantage concurrentiel.

V-Le processus d'acquisition : le recrutement

1-Définition :

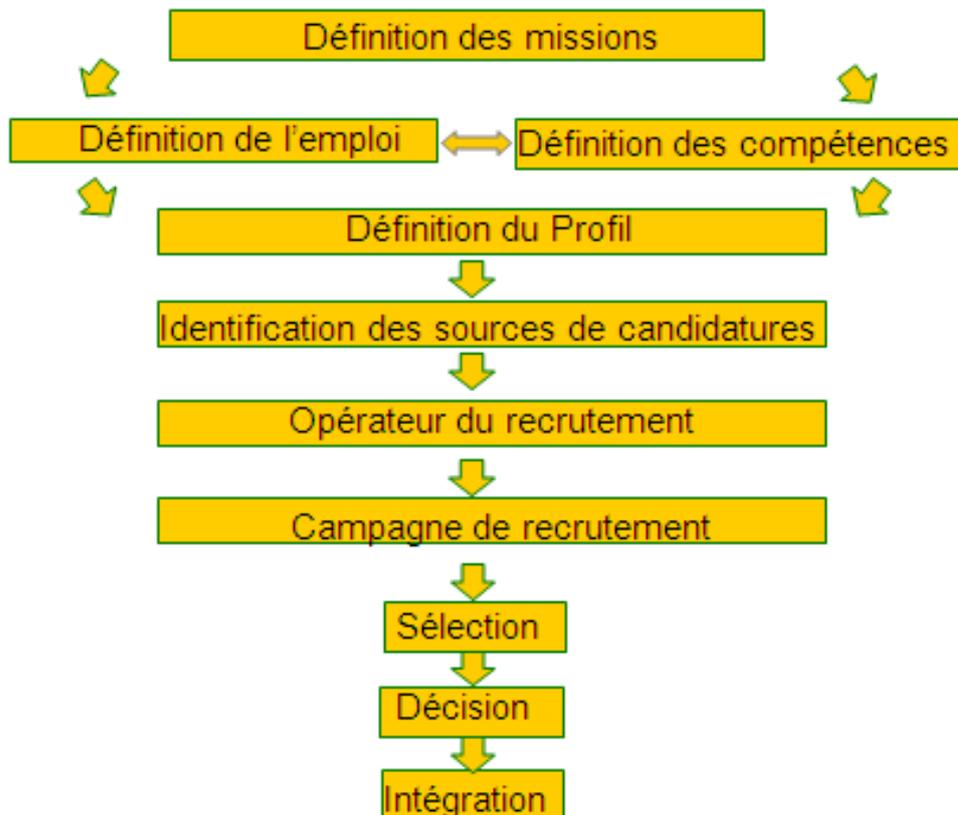
Processus par le quel on attire et sélectionne des candidats potentiels a un poste de travail au sien d'une entreprise ou d'une organisation.

2- Le processus de recrutement :

Un processus compliqué et à enjeux, dans tous ses états et ses étapes

De la décision de recruter à l'intégration du candidat sélectionné.

3- De l'émergence à la satisfaction du besoin :



VI-La définition du besoin :

- **Origine du besoin** : création de poste, remplacement, restructuration
- **Rôle du hiérarchique dans la détection du besoin**
- **Définition du poste** :
 - Missions
 - Activités concrètes
 - Responsabilités
 - Relations
 - Contraintes

VII-Définir un poste, n'est pas aisé :

Définir le besoin de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute.



VIII-Choix du type de contrat :

- **CDI à temps plein** : norme
- **CDD** : contrat conclu pour l'exécution d'une tâche précise, temporaire, et n'ayant pas pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise
 - Pour le remplacement d'un salarié, l'accroissement temporaire d'activité, emplois saisonniers et périodiques
 - Interdit pour remplacer un salarié en grève, effectuer des travaux dangereux
 - Pas possible de conclure un CDD pour accroissement temporaire d'activité dans les 6 mois qui suivent un licenciement économique
- **Intérim, temps partiel, temps partagé, etc.**

IX-La définition du profil :

- **Traduire un contenu d'emploi** (responsabilités, missions, tâches, position hiérarchique...)

- **En un profil :**
 - Ensemble des « qualités » nécessaires pour occuper correctement le poste
 - Formation, expérience, compétences, qualités personnelles, motivation, caractéristiques comme la zone d'habitat, la mobilité géographique

=> *Profil du candidat « idéal » ; hiérarchisation de ces critères*

X-Choix des sources de recrutement :

- **Recrutement en interne / en externe**
- **Facteurs de contingence :**
 - Chances de trouver le bon profil
 - Urgence du besoin
 - Ressources disponibles (taille de l'entreprise)
 - Etat du marché du travail
 - Politiques en matière de gestion des carrières
 - Etc.

XI-Moyens du recrutement :

- Choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement
 - Service recrutement de l'entreprise
 - Hiérarchie
 - Cabinet de recrutement classique
 - Chasseur de têtes

- **Dépend:** du choix interne/externe, du coût, des compétences, des pratiques du secteur, des habitudes de l'entreprise, des profils recherchés

XII-Campagne de recrutement :

- Communiquer vis-à-vis de la cible choisie
- Démarche plus ou moins volontariste (cf. marché du travail, urgence du besoin de l'entreprise...)
- Moyens d'accéder à la cible
 - Originalité / différenciation
 - Modes / technologies incontournables

XIII-Sélection :

- L'employeur est libre de choisir le salarié qu'il entend recruter
- Si tant est qu'il respecte 3 principes légaux
 - Principe de non-discrimination
 - Priorité de réembauchage : une entreprise qui a fait un licenciement économique doit pendant 1 an rebaucher en priorité les personnes licenciées
- le salarié doit en manifester la volonté et il doit avoir des compétences compatibles avec celles exigées par le poste vacant
 - Législation sur le travail des étrangers : interdiction d'employer un ressortissant étranger non muni d'une autorisation de travail.

XIV-Embauche :

La décision d'engager le candidat contre un salaire.

XV-Intégration :

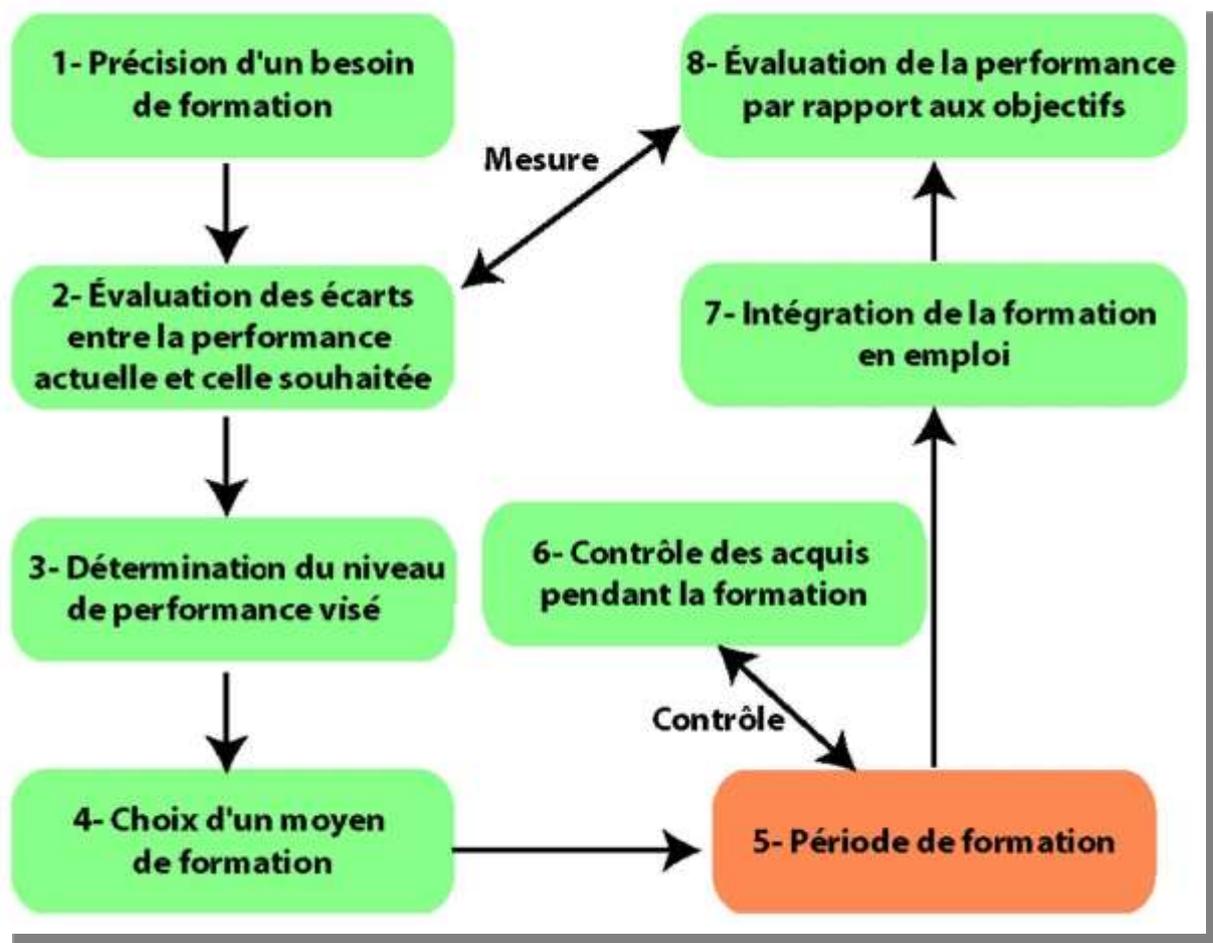
- **Accueil : Court Terme Intégration : Long Terme**
- **Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions**
- **Moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués**
 - Livret, vidéo d'accueil
 - Visites, stage d'intégration
 - Rotation sur différents postes
 - Tutorat
 - Suivi par la DRH – surtout pendant la période d'essai
 - Formations
 - Aménagement du poste, mise en doublon
- **Rôle important dans le succès d'un recrutement**

XVI-Développement des compétences : La Formation

1-Définition :

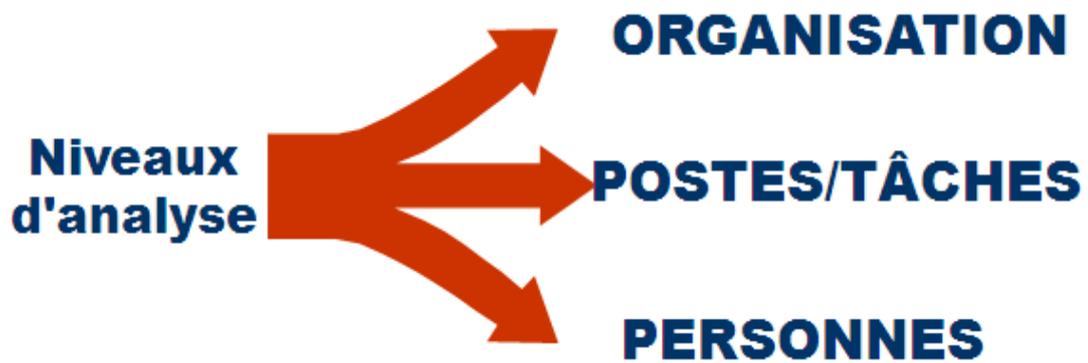
Processus permettant à une personne d'acquérir les compétences nécessaires pour effectuer une tâche.

2-Le schéma d'une formation planifiée :



3-Diagnostic des besoins:

- ❖ Performance plus faible que souhaitable.
- ❖ Introduction de nouvelles technologies
- ❖ Rareté de candidats qualifiés
- ❖ Prévisions de travaux différents à réaliser
- ❖ Nouvelles orientations de gestion



XVII-Besoins de formation :

Écarts (au niveau des connaissances, des habiletés, des attitudes, et des comportements) entre la compétence déjà acquise par la personne et la compétence requise pour fournir un rendement adéquat dans son emploi actuel ou dans toutes autres fonctions susceptibles de lui être confiées.

SITUATION ACTUELLE

- Quel est le rendement des employés?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets?
- Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés d'utilisation?

SITUATION DÉSIRÉE

- Quels sont les améliorations et les changements à venir?
- Quels sont les résultats souhaités?
- Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés?

XVIII-Moyens d'identification des besoins de 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.

XIX-Elaboration d'un plan de formation:

- ❖ L'entreprise doit identifier ses priorités en termes de développement des compétences.
- ❖ Il faut fondamentalement établir des objectifs pour pouvoir piloter le processus et ensuite évaluer les résultats de la formation.
- ❖ Les objectifs devraient être précis, comporter un défi mais être réalisables et pouvoir être communicables facilement.
- ❖ Devraient être formulés en termes observables.

Choix des méthodes :

❖ Sur les lieux de travail	❖ Hors des lieux de travail
↳ Changement de poste("Job rotation")	↳ Cours formels
↳ Apprentissage	↳ Simulations
↳ Stages	↳ Jeux de rôles
↳ Apprentissage informel	↳ Institutions scolaires
↳ Manuels d'instructions	↳ Centres de formation en entreprise
↳ Coaching/mentorat	↳ Formation en ligne (sur internet)
↳ Apprentissage dans l'action	↳ Etc...

X X- Évaluation et suivi post-formation :

_ l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus.

_ l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

-Est-ce que les participants ont apprécié la formation?

-Est-ce que les participants ont acquis de nouvelles connaissances?

-Est-ce que les participants appliquent les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?

-Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

X XII -L'évaluation des RH :

1-Définition :

L'appréciation peut être définie comme :

- « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègue de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. »
- « un processus d'appréciation de la valeur des agents pour une organisation »
 - ➔ Pas la valeur de l'individu mais la valeur des résultats de son activité

2-Objectifs de l'évolution :

- **OBJECTIFS ORGANISATIONNELS** : ajustement dans la précision des missions et responsabilités.
- **OBJECTIFS PSYCHOLOGIQUES** : le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution.
- **OBJECTIFS DE PERFORMANCE** : le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.
- **OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT** : adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

Le système d'évaluation doit permettre :

- de mesurer la contribution de chacun
- de favoriser l'accroissement de cette contribution
- de garantir un lien avec la rétribution

3-Les Enjeux de l'évaluation :

1. Enjeu économique :

La démarche d'entretien d'évaluation permet de définir quels salariés peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.

2. Enjeu pédagogique :

Permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences.

Permet de favoriser une prise de conscience indispensable à leur évolution.

3. Enjeu psychologique :

Renvoie à des éléments très personnels tels que :

- l'identité professionnelle
- l'image de soi
- l'estime de soi

On ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres

4. Enjeu stratégique :

Permet de bâtir ou valider des plans d'évolution collectifs ou individuels.

Il n'y a pas de stratégie individuelle de carrière sans bilan ou évaluation au préalable.

X XIII-EVALUATION ACCEPTEE ?

- l'évaluation permet une relation entre contribution et rétribution :

- **Pierre MORIN** : la qualité du lien qui unit l'individu à son entreprise peut s'apprécier à travers les termes de l'échange entre contribution et rétribution
- Si inégalité → frustration, apathie, révolte

- l'évaluation régule le compromis social :

- permet de se situer sur une échelle de valeur unique.
- assure l'équité comme principe de régulation des relations sociales.

- l'évaluation et le développement de l'employabilité :

- Relation contractuelle entre salarié et entreprise

- Formation = enjeu hautement désirable car prémunit les salariés contre l'obsolescence de leur compétences.

XXIV - QU'ÉVALUE T-ON ?

1. Evaluation de la performance

Consiste à évaluer les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, pour les comparer.

- soit à des objectifs préalablement établis.
- soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte.

Permet de situer le niveau du salarié.

2. Evaluation du professionnalisme

Le professionnalisme correspond à la maîtrise des différentes compétences qui sont nécessaires au salarié dans son métier pour pouvoir effectuer un travail de qualité dans la durée.

➔ Nécessité de disposer d'un référentiel des compétences requises par chaque métier.

3. Evaluation des compétences

Elle consiste à recenser les « savoirs », « savoir-faire » et « savoir être » détenus par le salarié pour en apprécier le niveau effectif. Il faut distinguer :

- Les compétences qu'il maîtrise parfaitement
- Les compétences requises qu'il ne possède pas
- Les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas suffisamment
- Les compétences qu'il maîtrise mais qu'il n'utilise pas

4. Evaluation du potentiel

Le potentiel est la capacité à acquérir rapidement, soit par la formation, soit à son poste de travail, les compétences nouvelles utiles demain pour occuper un métier différent ou pour exercer des responsabilités plus élevées dans son métier.

Il convient d'évaluer (démarche complexe) :

- les aptitudes cognitives
- les structures de personnalité

- la motivation à apprendre

5. Evaluation de l'implication ou de la motivation au travail

Permet d'apprécier le degré d'implication du salarié dans son travail et le niveau d'engagement dans ses activités.

XXIIV- LES DIVERSES SOURCES D'INFORMATION POUR L'EVALUATION :

1-L'observation simple :

Consiste à noter régulièrement des faits, des constats, des comportements de manière à les relier éventuellement entre eux par la suite.

2-L'entretien centré sur les objectifs :

C'est un entretien pendant lequel on assure la fixation des objectifs, la mesure de degré d'avancement, et d'atteinte des objectifs.

3-Les entretiens centrés sur les compétences, entretien biographique et entretien situationnel :

Permet de mesurer le niveau de compétence d'une personne par rapport à un référentielle et dans un contexte bien précis.

C'est une mesure d'évaluation des compétences pendant une période bien déterminé et pendant des situations particulières, c'est ce qu'on appelle la méthode des incidents critiques. (Que feriez-vous si ... ?)

4- L'inventaire de personnalité :

Les comportements sont analysés à travers des dimensions de la personnalité : le raisonnement, la capacité d'analyse, la stabilité émotionnelle, la solution psychique ...

5- mise en situation :

Il s'agit d'un outil de mesure permettent de positionné la compétence d'une personne par rapport à une situation de travaille, il peut prendre la forme de jeux de rôle, situation réel de travail ou tout simplement une séquence limité dans le temps et dans l'espace.

6-360° :

Le salarié est évalué par l'ensemble des acteurs qui développe une relation de travail en interne : supérieurs hiérarchie, collègues, subordonnés, collaborateur ...

7- Les tests d'intelligence et de personnalité :

Il s'agit d'un test qui mesure le niveau d'intelligence développé par une personne dans le cadre de son travail.

C'est un bon outil pour mesurer l'évolution on matière de carrière.

8- Les bilans de compétences :

C'est un outil qui décrit les compétences technique et comportementale développer par le personnel de l'entreprise, c'est souvent une mesure collective.

XXIIIV- LES PIEGES DE L'EVALUATION :

1-Préjugés et stéréotypes :

Le manager doit éviter l'utilisation des stéréotypes et des préjugement dans leur processus d'évaluation.

L'exception ne constitue jamais une règle, et une règle ne peut faire jamais l'objet d'une généralisation.

Exemple :

- les individus qu'on un visage rend sont plus ouvert.

2- La projection :

- se projeter soi-même dans l'évalué (c'est moi au même âge)
- projeter quelqu'un d'autre (son physique me rappelle M. X avec qui j'ai eu des problèmes)

3-L'élaboration :

Il s'agit tout simplement de surévalué d'une qualité ou d'une caractéristique d'un salarié par rapport ou autre compétence requise pour le poste.

4-la perception sélective :

Le manager à tendance à évaluer positivement un profil type ou détriment d'autres types.

5-L'effet de contraste :

L'évolution doit éviter l'effet de première ou dernière compression, l'évaluation doit être globale et doit poster sur des critères tangibles.

6-L'effet d'limitation :

Il s'agit d'un processus dans le quel un individu élimine à l'autre, l'évaluation s'appuie d'un jeu de comparaison entre les évalués.

Les Questions :

- 1- comment procéder en termes de recrutement ?
- 2- quel sont la clause qu'il faut intégrés dans le contrat de travail ?
- 3- comment peut-on réussir l'intégration d'un candidat ?
- 4- quel sont les différents enjeux d'un processus de recrutement ?
- 5- identifier les différents risques associe au différent étape de recrutement ?
- 6- identifier à quel niveau en peut parler d'un risque de discrimination ?
- 7- qui détermine la nature de besoin de formation ?
- 8- discuter l'importance d'un processus d'évaluation dans la performance de l'E/se ?
- 9- donnée un exemple d'indicateurs pour évaluer le rendement d'un commerciale.
- 10- Quel est l'impacte de la formation sur la performance de l'E/se ??
- 11- Quelle sont les différents méthodes d'évaluation ??
- 12- Citer les avantages et les inconvénients de chaque méthode.
- 13- Quelle sont les méthodes employer pour évaluer le rendement d'un salarié ??

www.fsjes-agadir.info

www.facebook.com/groups/eco.ges.s5.s6/



Bon courage