

Cours de gestion des ressources humaines

Filière : Economie et Gestion

Section A

Semestre 5

Professeur: Asmae BENNANI

PROBLEMATIQUE DU COURS

- Une GRH efficace s'avère de plus en plus la source d'un avantage concurrentiel pour les organisations privées et un gage de qualité des services aux citoyens (santé, éducation, etc.) pour les organisations publiques. Conséquemment, il importe de bien outiller les gestionnaires et leurs employés et d'aider les professionnels de ressources humaines à mieux assumer leurs responsabilités pour bien conseiller les dirigeants, les cadres et les employés de leur organisation en matière de GRH

OBJECTIFS DU COURS

- Objectif général: Ce cours sert à :
 - Appréhender l'importance de la G.R.H dans l'organisation;
 - Comprendre les différents facteurs d'évolution de la conception du salarié dans l'entreprise;
 - Présenter à l'étudiant les fondements de la gestion des ressources humaines dans les organisations et à le familiariser avec les rôles, les responsabilités et les principales activités de gestion des ressources humaines: recrutement, sélection, gestion de carrières, rémunération, formation, communication etc. ,
- Objectifs spécifiques: À la fin du cours, l'étudiant aura acquis des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être afin de mieux relever les défis de GRH

PLAN DU COURS

- INTRODUCTION GENERALE
- LE RECRUTEMENT
- LA FORMATION
- L'EVALUATION DES PERFORMANCES
- LE SYSTÈME DE REMUNERATION
- LA GPEC
- LA GESTION DES CARRIERES ET LA MOBILITE
- LE LEADERSHIP
- LA COMMUNICATION

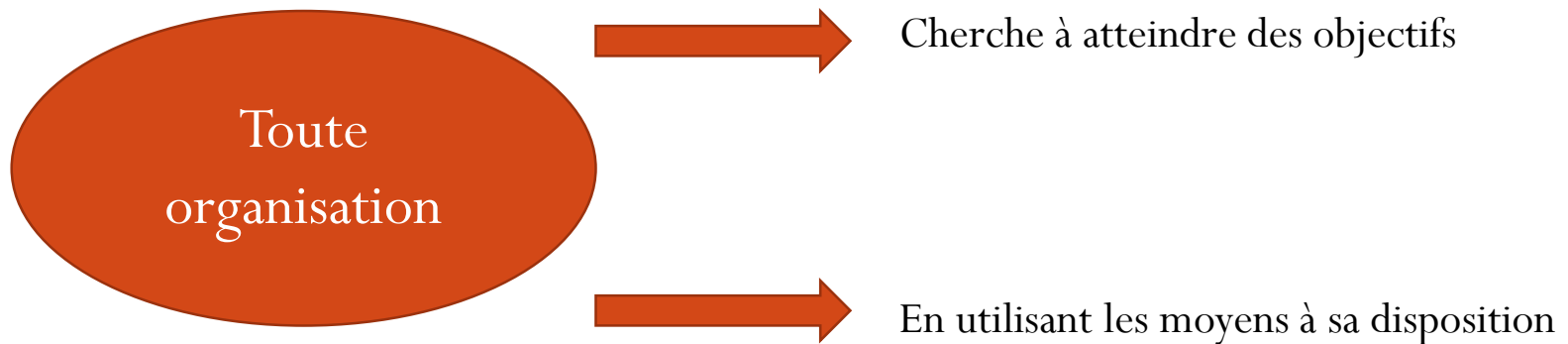
Introduction générale

- 1- Définitions
 - Les Ressources humaines dans les organisations
 - La Gestion des ressources humaines
 - La place de la fonction RH dans les entreprises
- 2- La fonction RH et ses évolutions
 - Théories et formes d'organisation du travail salarié
 - De l'administration du personnel à la GRH
 - Vers une gestion stratégique des RH depuis les années 1980
- 3- L'actualité de la fonction RH
 - Les professionnels des Ressources humaines
 - Les différentes missions composant la fonction RH
 - La forte dimension juridique de la fonction RH
 - Les grands enjeux actuels pour la fonction RH

Définitions

1. Les Ressources humaines dans les organisations
2. La Gestion des ressources humaines
3. La place de la fonction RH dans les entreprises

Les ressources humaines dans les organisations



Les Ressources humaines sont un de ces moyens

Les ressources humaines dans les organisations

LES
RESSOURCES
HUMAINES
SONT UN
ATOUT



Si elles sont **adaptées**



Qui engage **des coûts**



Qu'il faut **gérer**

Quatre problèmes majeurs à traiter en GRH

- Quel **effectif** choisir ?
- Quelles **qualifications** sélectionner ?
- Comment **organiser** la main-d'œuvre ?
- Comment **motiver** ceux qui travaillent ?

QUELQUES DEFINITIONS

- « L'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. »

Pierre Louart, GRH, Eyrolles, 1994

- « Elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise... »

Jean-Marc Le Gall, La GRH, PUF, 2007

QUELQUES DEFINITIONS

- « (elle) comporte toutes les décisions et actions qui affectent la nature de la relation entre l'organisation et ses salariés. »

Dimitri Weiss (Dir.), La fonction RH, Éd. d'Organisation, 1992

- « Ce qu'il convient de faire et comment, afin de fournir à l'entreprise les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. »

Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, La GRH, La Découverte, 2005

DEFINITION DE LA GRH

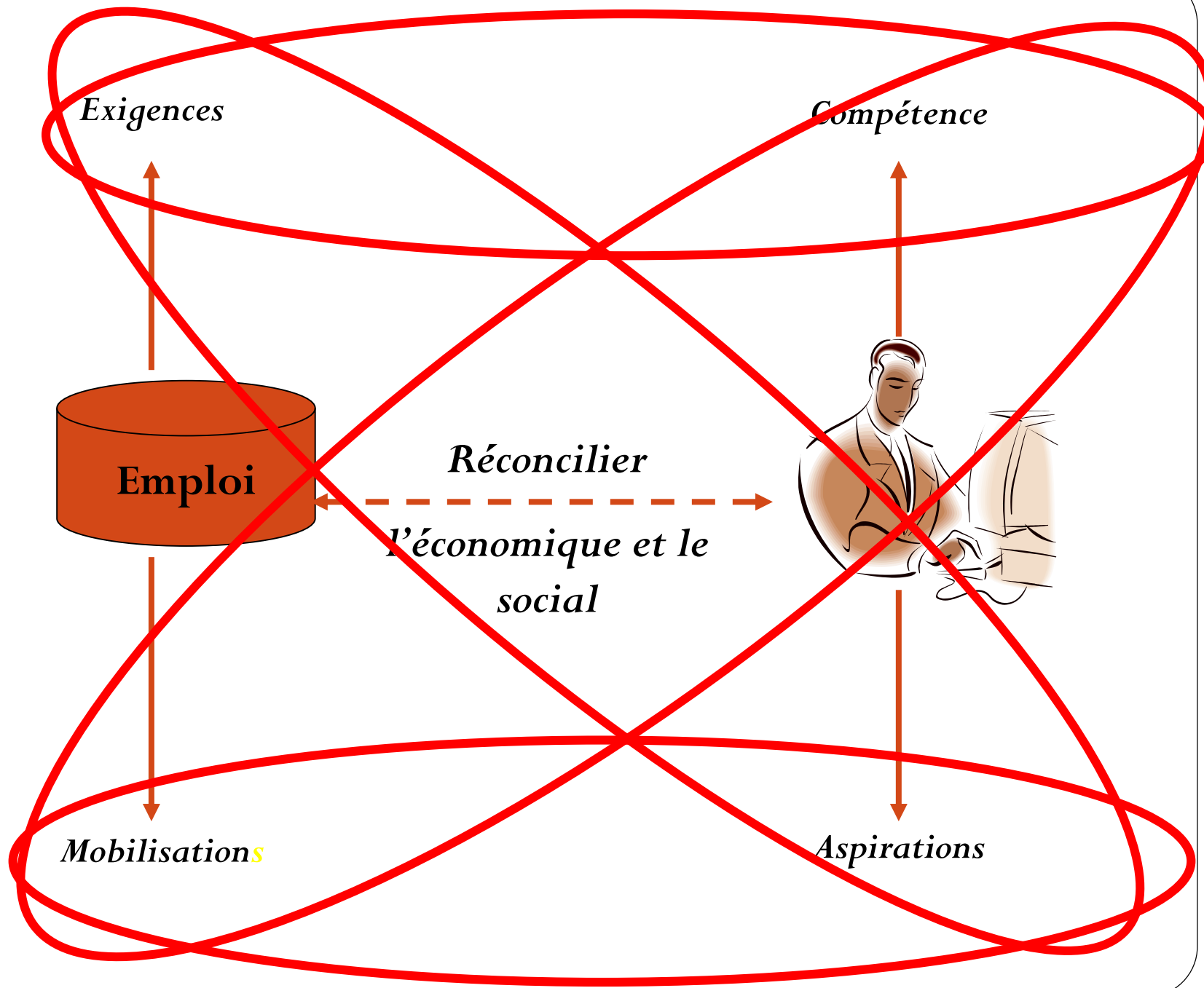
- La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme *la gestion des hommes au travail dans des organisations*. (Martory et Crozet, 2005).
- *Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...). Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.*
- Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Définition de la GRH

- *Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.*
- *Gérer les hommes au travail dans des organisations : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.*
- *Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.*

Place de la fonction RH dans l'entreprise

- La fonction Ressources Humaines est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation.
- Elle s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes) et œuvre pour une meilleure convergence entre le social et l'économique.



- La fonction RH recherche une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant:
 - de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines
 - de mobiliser les potentiels de chaque salarié
 - et de fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation

s'assigne des objectifs

**↑
La
fonction
RH
↓**

utilise des moyens

Vise l'efficacité de l'entreprise

en développant l'allocation optimale des RH
(besoins=ressources)

en recherchant la mobilisation des RH
(contribution=rétribution)

Contraintes:

- Environnement éco
- Cadre juridique
- Taille –activité
- Structures de l'entreprise
- Volonté des dirigeants

Mise en place et développement

–de structures

–de politiques de personnel

–d'activités de gestion

–de procédures-opérations

Champs d'activités et structure de la GRH

- La fonction RH comprend trois éléments:
 - L'administration du personnel
 - La gestion des ressources humaines
 - Le développement social

●

Degré
d'intégration et
de
formalisation
de la fonction
RH

```
graph LR; A[Administration du personnel: Applications formelles du dispositif statutaire, Logistique du suivi de personnel] --> B[GRH: Mécanismes et modes de régulation des RH]; B --> C[Développement social: Système d'approche global et planifié des problèmes du personnel];
```

**Développement
social:**

Système d'approche
global et planifié des
problèmes du
personnel

GRH:

Mécanismes et
modes de régulation
des RH

**Administration
du personnel:**

Applications formelles du
dispositif statutaire

Logistique du suivi de
personnel

1950

1960

1970

1980

Années

Degré
d'intégration et
de
formalisation
de la fonction
RH

**Le responsable
des RH doit:**

Analyser et
mettre en
application

**Développement
social**

Assurer et
structurer

GRH

assurer

**Administration
du personnel**

1950

1970

1980

Années



L'administration du personnel

Consiste en l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise:

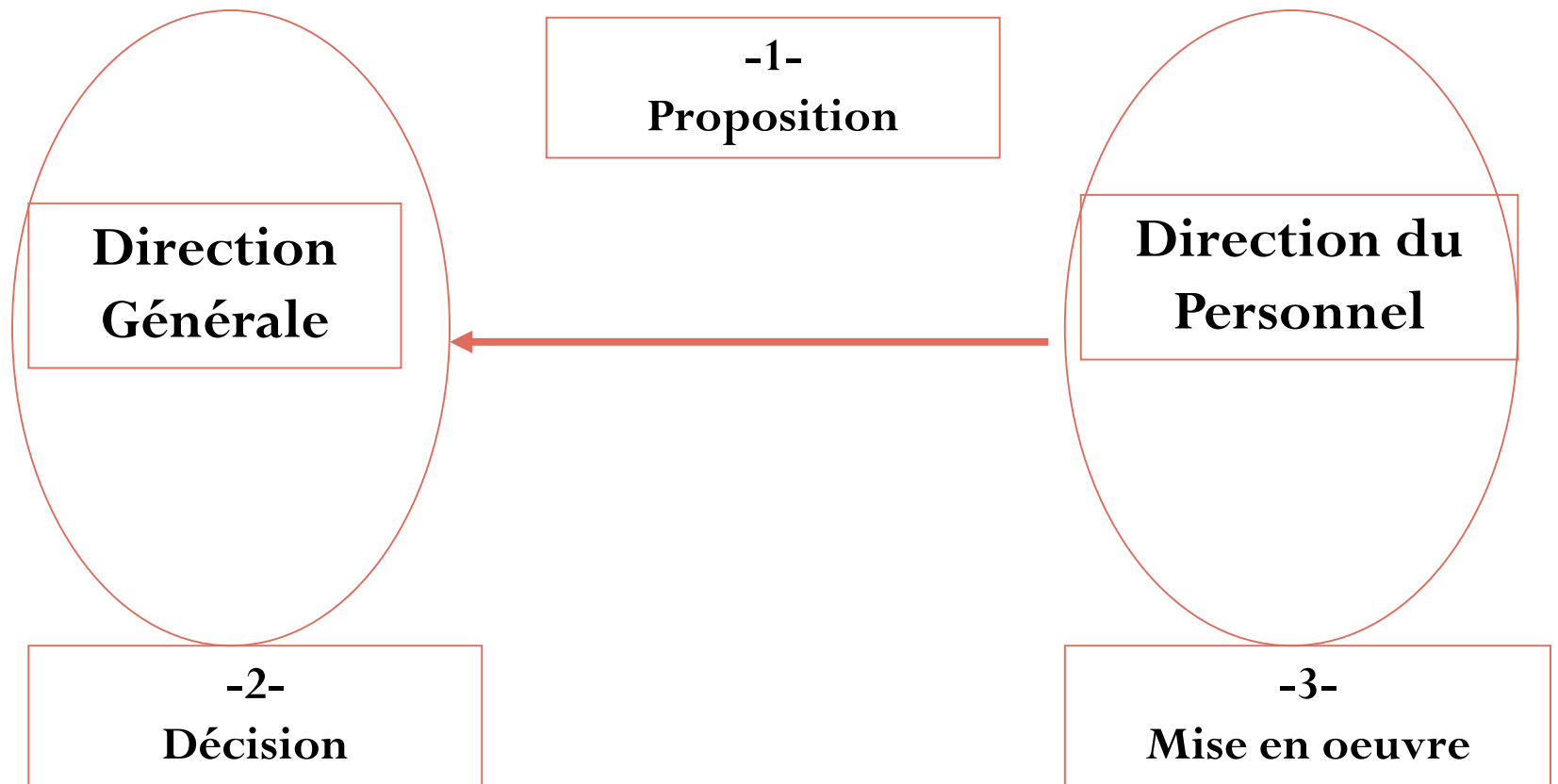
- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels,
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles,
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des RH,
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentent les bases de données RH
- La gestion des opérations de la paie,
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel

La gestion des ressources humaines

- La GRH recouvre les aspects liés à la dynamique des ressources humaines.
- Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.
- Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution.
- Les composantes de la gestion des RH sont en particulier:
 - La gestion de l'emploi et de ses modalités d'ajustement,
 - La gestion des potentiels,
 - La dynamisation et motivation des RH.

Le développement social

- Le développement social concerne les aspects les plus stratégiques et sans doutes les plus novateurs de la fonction ressources humaines.
- La formulation de la politique sociale de l'entreprise s'inscrit dans son développement économique et social.
- Il s'agit d'intégrer à la stratégie de l'entreprise, dans le moyen et le long terme, sa composante ressources humaines.



- Le développement social concerne les aspects les plus stratégiques et sans doutes les plus novateurs de la fonction ressources humaines.
- La formulation de la politique sociale de l'entreprise s'inscrit dans son développement économique et social. Il s'agit d'intégrer à la stratégie de l'entreprise, dans le moyen et le long terme, sa composante ressources humaines. Compétence partagée entre les directions générales qui décident et les directions du personnel qui proposent et mettent en œuvre.

L'évolution de la fonction RH

- Historique de l'évolution de la fonction RH
- De l'administration du personnel à la GRH
- Vers une gestion stratégique des RH depuis les années 1980

La fonction RH : Histoire et évolution

- L'évolution de la fonction RH suit l'évolution du management des organisations dans leur contexte économique et social
- On peut distinguer 4 grandes étapes dans l'évolution de la fonction au XXème siècle:
 - 1900 – 1930
 - 1930 -1950
 - 1950 – 1980
 - 1980 +

Les années 1900-1930

Contexte Eco/Social

- Révolution industrielle
- Fabrication en grande quantité de biens de consommation, à moindre coût
- Industrialisation de la production en termes de procédés technologiques et de machines
- Optimisation de la productivité
- Exemple FORD

Entreprise

- Séparation entre la conception (bureau des méthodes), la coordination (personnel d'encadrement) et l'exécution (ouvriers)
- Spécialisation, parcellisation des tâches, individualisation des postes de travail, prime à la productivité, temps imposé pour augmenter les cadences
- Domination du pouvoir technique
- Centralisation et contrôle
- Les individus sont des réserves d'énergie interchangeables
- Loyauté

Population salariale

- D'origine rurale
- Pratiquement pas scolarisée
- Main d'œuvre importante
- Main d'œuvre peu qualifiée

Les années 1900-1930

Idées dominantes

- **La nature de l'homme :**
 - Isolé, individualiste
 - En concurrence avec les autres
 - Egoïste et paresseux
 - Motivé par l'argent
 - Déterminé par son hérédité
 - Réagissant de façon mécanique
 - Flânerie systématique
- **Le travail :**
 - Est contre nature
 - Est un devoir divin

Modèles de référence

**La Division et
l'organisation
scientifique du travail**
:
OST – Frédéric TAYLOR
(1856-1915)

Fonction RH

- Emergence du service du personnel : gestion quantitative
Logique de poste
Administration du personnel:
 - Paie
 - Absence
 - Horaires
- Services intérêt collectif :
 - Logement
 - Ecoles
 - Loisirs
- Mode :
Domination/Obéissance
Développement du droit social avec la poussée du mouvement syndical

Les années 1930-1950

Contexte Eco / Social

- Fin des années 30
- Progrès technologiques
- Développement des grandes usines
- Durcissement de la concurrence
- Guerre

Entreprise

- L'Individu au centre des préoccupations; Motivation, bien-être, satisfaction
- Adhésion à un objectif commun
- Amélioration des conditions de travail et de sécurité
- Relations et communication pour améliorer le climat

Population salariale

- **Accroissement du niveau de vie**
- **Développement du mécontentement**
- **Renforcement du syndicalisme**
- **Manque de main d'œuvre**
- **Appel aux femmes et aux immigrés**

Les années 1930-1950

Idées dominantes

- **La nature de l'homme :**
 - A besoin de relations
 - A besoin d'appartenir à des groupes
 - A besoin de coopérer
 - A des objectifs non incompatibles avec ceux de l'entreprise
 - Son comportement est la conséquence de son expérience et de la situation où il se trouve
 - Déterminé génétiquement et socialement
- **Le travail :**
 - Est un besoin pour l'homme
 - Est une source de satisfaction

Modèles de référence

L'Ecole des Relations Humaines

Elton MAYO 1880-1949

*Appartenance, utilité,
reconnaissance*

Fonction RH

- Les Directions du Personnel se structurent
- 1947 ANDCP : association nationale des directeurs et chefs de personnel
- Motivation, satisfaction
Prise en compte de la dynamique de groupe
- Techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie, échelle de satisfaction, procédures d'accueil

Les années 1950-1980

Contexte Eco / Social

- Les Trente Glorieuses :
 - Progrès économiques
 - Société de consommation
 - Plein emploi
- Emergence nouvelles technologies
- Durcissement de la concurrence
- Début de l'ascenseur social
- Développement de la société de communication
- Crise pétrolière des années 70

Entreprise

- Mode de travail participatif
- Décentralisation des décisions
- Fortes exigences de flexibilité et réactivité
- Productivité et maîtrise des coûts
- Cercles de qualités, les » zéros »(délai, stock ,défaut)
- Management par objectifs
- Arrivée des rémunérations fixes + variables

Population salariale

- Elévation importante du niveau de scolarisation
- Evolution culturelle
- Société des loisirs
- Société du bien-être
- Montée du chômage
- Montée du travail précaire

Les années 1950-1980

Idées dominantes

- **La nature de l'homme :**
 - S'intéresse au contenu de son travail
 - Autonome
 - Responsable
 - Rationnel
 - A des besoins et des désirs diversifiés
- **Le travail :**
 - Est une valeur sociale première
 - Est une valeur culturelle
 - Permet de se réaliser
 - Aide à développer les potentialités

Modèles de référence

L'Enrichissement au travail

Frederick HERZBERG
1923-2000

*Théorie des 2 facteurs,
Théories des besoins et des
motivations*

Abraham MASLOW
1908-1970

Théorie des besoins

Le Management Participatif (*modèle japonais : initiatives, idées, autonomie*)

Fonction RH

- Arrivée de la fonction Ressources Humaines
- DRH assume les fonctions centrales et assure un soutien à l'encadrement
- Fonction partagée avec les managers
- Motivation, satisfaction
- Individu/Collectif
- **Montée en force de la formation continue**

Les années 1980 +

Contexte Eco / Social

- Internationalisation
- Délocalisation, externalisation
- Evolution démographique
- Progrès technologiques (information,...)
- Environnement économique instable
- Besoin de flexibilité d'adaptation rapide au contexte et à l'évolution des marchés
- Concurrence
- Le temps s'accélère...
- Pression sur les coûts

Entreprise

- Organisation matricielle : axe hiérarchique et axe fonctionnel
- Organisation apprenante, capitalisation des connaissances
- Ouverture aux acteurs externes
- Facteurs clés de succès : anticipation, flexibilité/temps
- Complexité des structures
- Du manager au leader !
- Cadre réglementaire s'intensifie

Fonction RH

- Direction des R H
- Gestion des talents et des compétences
- Anticipation/marché
- Optimisation des performances
- Prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés
- Développement des relations sociales
- **RH devient une Fonction Stratégique**

La fonction RH:

Une fonction stratégique

- Une **fonction** de l'entreprise
- Une contribution à l'activité et à l'efficacité de l'entreprise
- Une place dans l'organigramme, un budget, des équipes
- Le/la DRH au comité de direction
- Un ensemble de missions déclinées en processus
- Un rôle mixte :
 - Un rôle de Business partner vis à vis des autres directions
 - Un support au management
 - Des missions spécifiques

MISSION DE LA FONCTION RH

- Adéquation qualitative et quantitative de la Ressource Humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise

Avoir à chaque instant la bonne personne à la bonne place

- Optimisation des performances de la Ressource Humaine afin de participer aux objectifs globaux

Maîtriser les coûts humains

- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource Humaine

Les défis d'aujourd'hui

- Les défis technologiques accélèrent l'obsolescence des qualifications
 - Veille technologique
 - Développement des technologies de l'information et de la communication
- Défi démographique :
 - Départ en retraite des Baby-Boomers (1945-1964)- Risque de fuite des connaissances
 - Arrivée de la génération Y (1980-1994)
- Défis sociaux
 - L'évolution des mentalités
 - Le management multiculturel
 - L'attente de flexibilité accrue du travail
 - Le mouvement RSE est une pression sur les DRH
- Défis réglementaires
 - Droit du travail

Les défis d'aujourd'hui

- Les défis économiques :
 - Internationalisation de la concurrence
 - Tertiarisation de l'économie
 - Manque de visibilité économique
 - Impact de la faible inflation sur les rémunérations
 - Restructurations, fusions, acquisitions...
- Les défis d'organisation de la fonction:
 - Centralisation ?
 - Décentralisation ?
 - Externalisation ?

Les nouvelles missions de la fonction RH

- Le DRH apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la Direction Générale, l'encadrement et le salarié



Son action doit avoir une portée sur les six domaines suivants :

Domaines d’Action	Actions à mener
Organisation du travail	Définition des postes - Définition des responsabilités - Organisation de l'encadrement - Application de la législation du travail - Définition des conditions de travail
Recrutement	Recherche des candidats : analyse et gestion des compétences requises pour le poste à pourvoir. Définition des profils recherchés - Choix de la stratégie de recrutement (outils, supports de communication,...) à mener pour attirer les meilleurs profils
Formation	Mise en place de plans de formation pour les nouveaux arrivants et de formation continue pour le personnel
Rémunération	Mise en place de la politique de rémunération (fixe, primes, avantages)
Gestion des carrières et des compétences	Mise en place d'outils pour évaluer les compétences disponibles et celles nécessaires au développement de l'entreprise en fonction de la stratégie globale choisie - Elaboration de la politique de promotion interne en fonction de l'évaluation des compétence
Communication interne	Gestion des outils de communication interne et d'information du personnel (Intranet, journal d'entreprise,...)

A RETENIR

- La multiplicité des champs de la GRH: Absence de soubassement théorique. Influence des autres disciplines: sociologie, psychologie, gestion, droit, économie... Elle est à la confluence de plusieurs angles théoriques:
 - *Organisation*
 - Répartition du travail en activités
 - *Ergonomie* :
 - Description du poste
 - Lien activité/personnes
 - *Economie*:
 - « Intelligence des affaires »
 - Maîtrise des coûts de personnel
 - *Gestion*:
 - Analyser, Décider, Contrôler
 - Planifier, Anticiper, Simuler
 - *Droit*:
 - Code du travail / Conventions collectives
 - Obligations légales et administratives
 - Droit social/ Prudhommes
 - *Sciences sociales*:
 - Comprendre les comportements humains
 - La personne, les relations interpersonnelles, le groupe

A RETENIR

- La GRH : c'est satisfaire des besoins différents pas nécessairement convergents. Les attentes des uns (gestionnaires) sont différentes des attentes des autres (salariés et collaborateurs). Un rapport souvent conflictuel quant au mode de partage de la valeur économique de l'entreprise.
- Les Directions et les services Ressources Humaines auront en règle générale une triple mission:
 - Assurer l'administration du personnel
 - Définir le cadre et les modalités de la gestion des RH et Veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise,
 - Concevoir et promouvoir le développement social.

A RETENIR

- La dimension stratégique de GRH constitue l'une des caractéristiques contemporaines de la fonction.
- La stratégie RH peut être considérée :
 - soit comme un ensemble programmé de variables d'ajustement servant la stricte logique économique de l'entreprise
 - soit comme un ensemble de leviers d'action visant la valorisation des hommes de l'entreprise

A RETENIR

- Dans une économie de marché, l'efficacité économique et la compétitivité de l'entreprise auraient du mal à se satisfaire de la seule politique sociale, l'entreprise se doit de définir des stratégies en phase avec les besoins et les contraintes du marché. En même temps, la santé économique de l'entreprise ne peut se dispenser d'une prise en compte de sa dimension humaine; un point qui est largement admis aujourd'hui, c'est que la dynamique sociale de l'entreprise est un des éléments clés de sa réussite.

LE RECRUTEMENT

PLAN DU COURS

- Introduction
- Définition et objectifs du recrutement
- Importance du recrutement
- Enjeux du recrutement
- Les facteurs de réussite du recrutement
- Les difficultés et pièges à éviter
- Le processus du recrutement

INTRODUCTION

Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organe ; en conséquence, toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont nombreuses :

- L'entreprise n'aura pas bien défini ses besoins et le candidat retenu sera sur ou sous- dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduira à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité ;
- L'intégration du nouvel arrivant ne sera pas correctement réalisée : la greffe ne prend pas ;
- Le recrutement aura été décidé et réalisé en catastrophe, donc l'entreprise se sera elle-même privée de candidatures.

DEFINITIONS DU RECRUTEMENT

1. Le recrutement est la rencontre de 2 volontés:

- L'employeur qui accepte de donner du travail à une personne et de lui payer un salaire.
- L'employé qui a choisi de travailler pour cette entreprise.

2. Processus par lequel une entreprise annonce l'existence de postes vacants ou susceptible de le devenir et tente d'attirer à elle un réservoir de main d'œuvre où elle pourra puiser pour combler ses postes de travail

3. « **L'ensemble des activités** visant à fournir à l'organisation un **nombre suffisant de candidats qualifiés**, de telle sorte que celle-ci puisse **choisir** les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. »

(Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002)

Les objectifs du recrutement

Les objectifs spécifiques du recrutement peuvent être les suivants :

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les coûts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous-qualifiés ou surqualifiés.
- Réduire les risques de départs hâtifs des candidats sélectionnés et embauchés par l'organisation.

Le recrutement: un acte majeur du management



Recrutement

Sélection

Socialisation

Une planification stratégique en 3 phases pour :

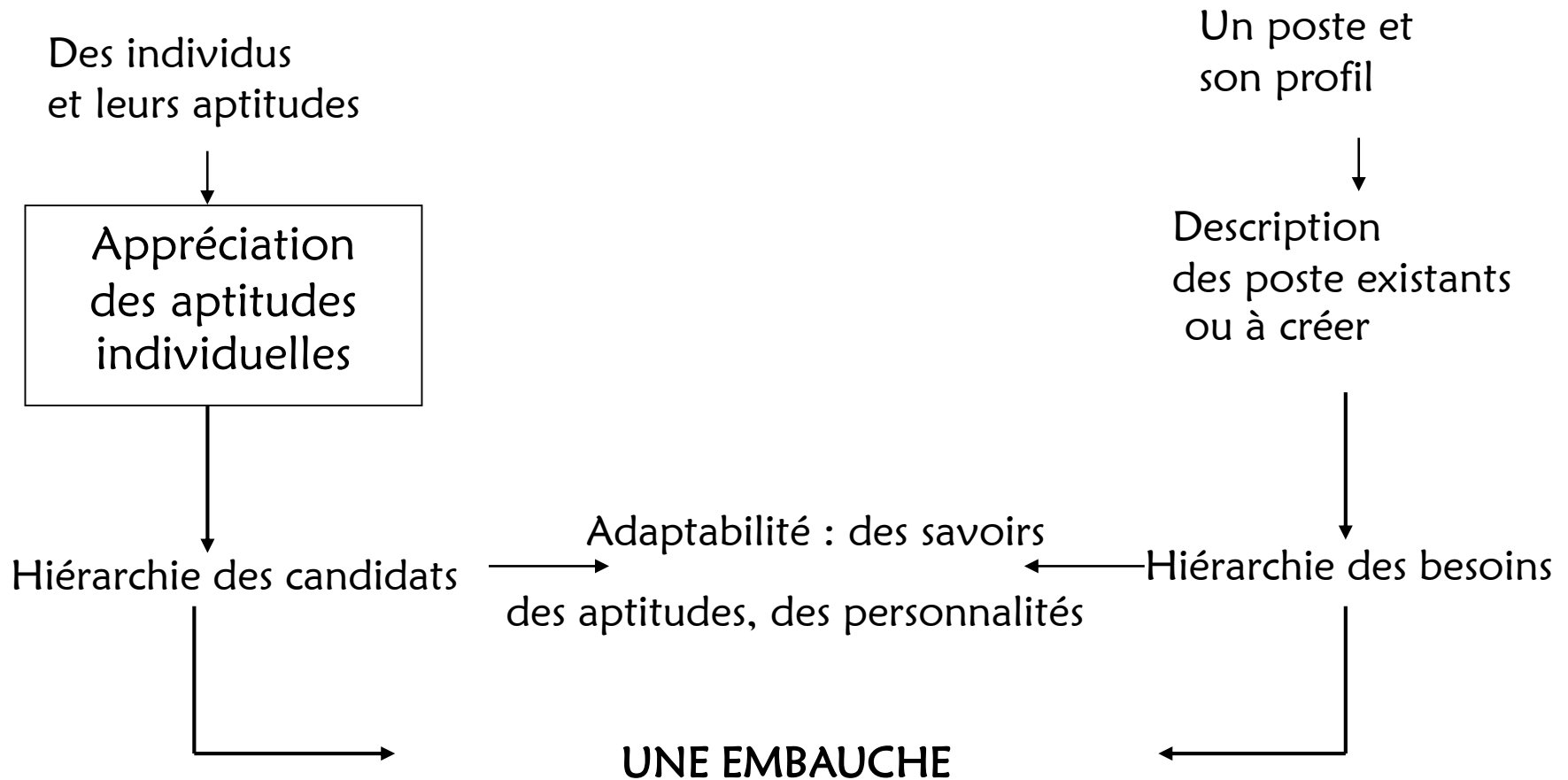
- maximiser l'efficacité des Ressources Humaines (« The right man at the right place »)
- bien maîtriser les enjeux financiers

LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT

- **1- Recrutement, compromis entre le souhaitable et le possible**
- L'adaptation du travail à l'homme est le problème des ergonomes et des psychosociologues industriels. L'adaptation des hommes au travail est avant tout un problème de recrutement. La prééminence d'un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.
- Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste . Deux sous-ensembles sont en présence :

LE RECRUTEMENT:

adéquation de 2 sous ensembles



Les enjeux stratégiques du recrutement

1. Définir la politique de recrutement

- engager l'entreprise à moyen et long terme
- en articulation étroite avec la stratégie de l'entreprise

2. Définir le processus de recrutement

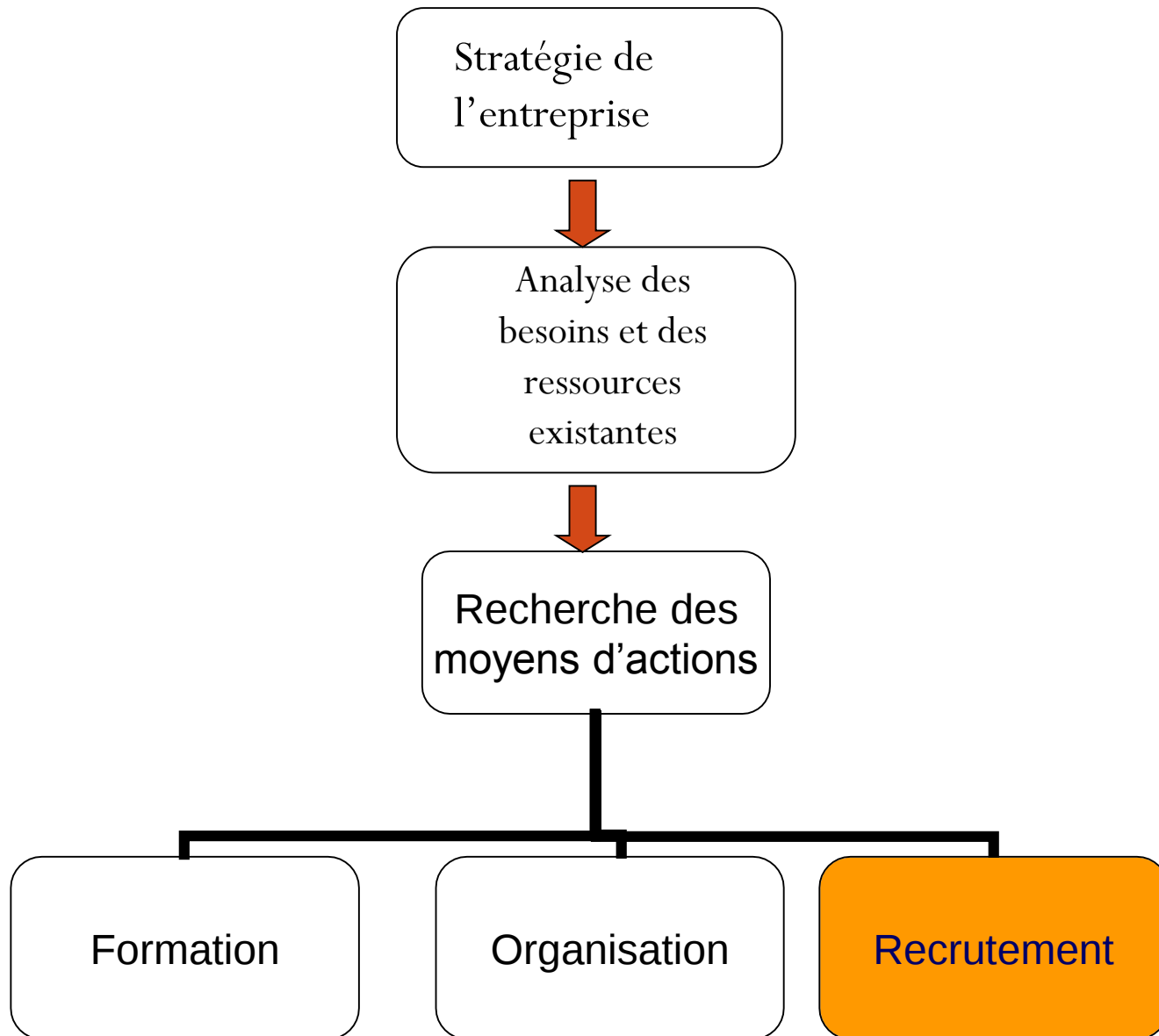
- Organiser le plus efficacement possible les différentes étapes
- Coordonner des acteurs différents sur des décisions importantes

1. Définir la politique de recrutement

- Acte stratégique =>
 - L'entreprise accroît ses compétences
 - L'entreprise s'enrichit de valeurs et d'expériences nouvelles
- Un mauvais choix => conséquences préjudiciables
 - sur les résultats de l'entreprise
 - sur les relations de travail

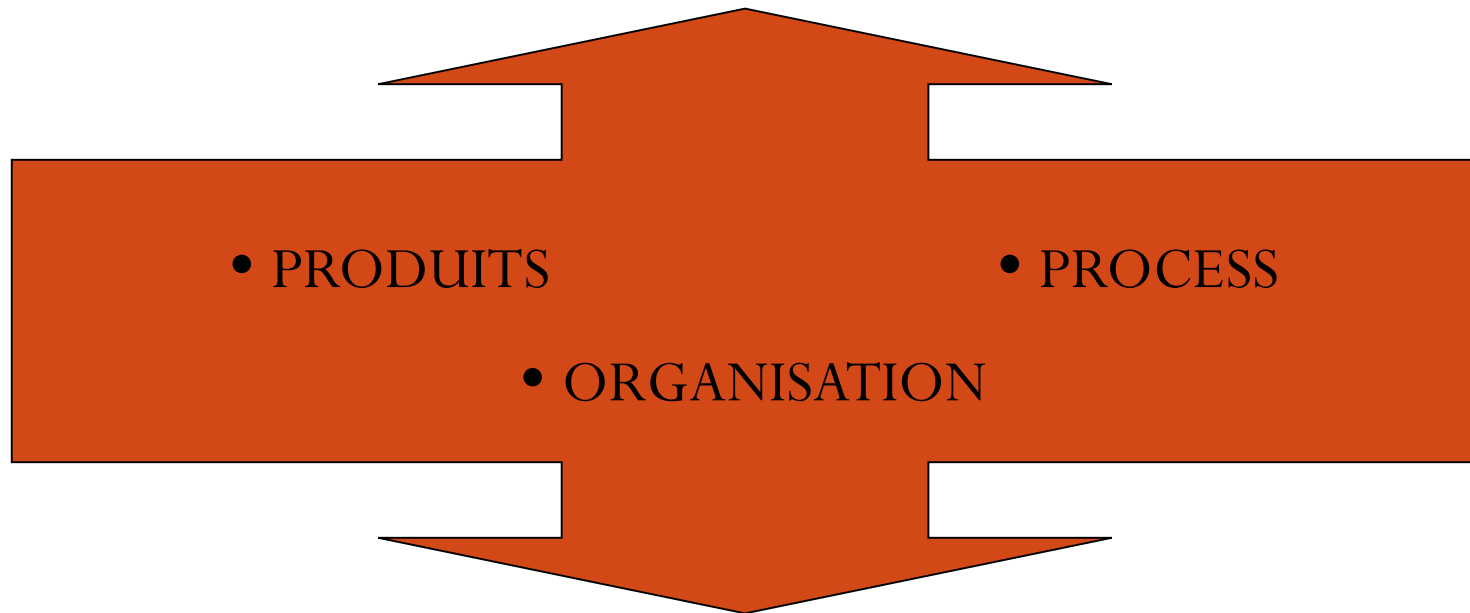


La politique de recrutement



Décisions stratégiques conduisant à une décision de recrutement

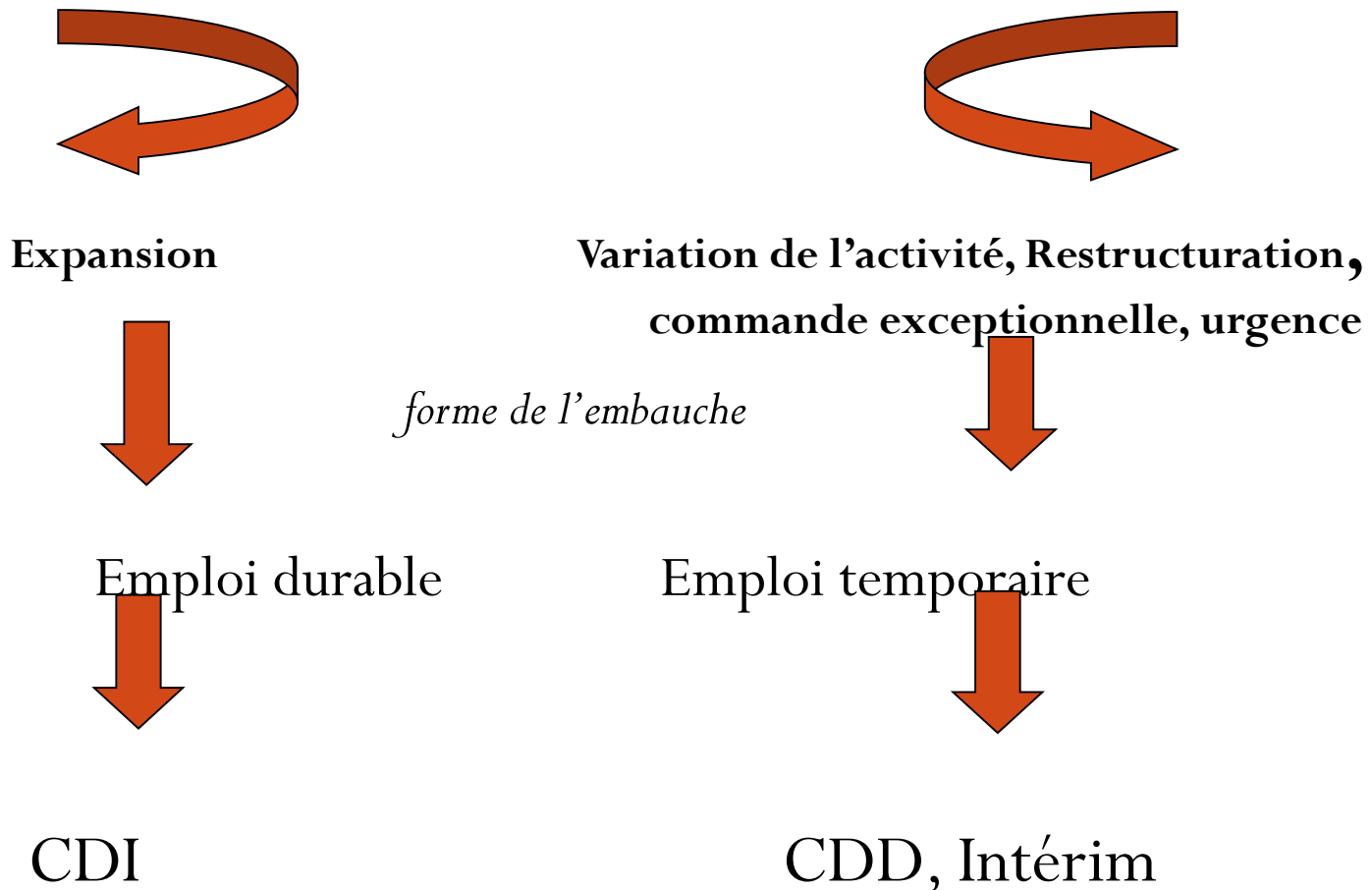
👉 Projets innovants



👉 Nouvelles compétences et savoir-faire

Décisions stratégiques conduisant à une décision de recrutement

👉 Projets liés à la santé de l'entreprise



Décisions stratégiques conduisant à une décision de recrutement



La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1. Étude de la pyramide des âges ou d'ancienneté
2. État des compétences existantes et des compétences à acquérir
3. Entretien annuel d'évaluation des performances

=> souhaits d'évolution du personnel



3.2 Les enjeux du recrutement

- Assurer les effectifs nécessaires
- Augmenter le nombre de candidats
- Trouver les bons profils
- Respecter les normes de l'entreprise
- Réduire les risques de départ hâtif des embauchés
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

Comment réussir un recrutement

- Réussir un recrutement c'est répondre aux questions suivantes: recruter pourquoi, pour quoi, pour quelles opportunités, avec quels risques?
- Réussir un recrutement, c'est avoir une vision de dynamique et de performance d'équipe et pas simplement combler une case vide
- Réussir un recrutement, c'est être au clair sur les compétences recherchées et cohérent sur le dispositif d'évaluation choisi – Parce qu'un litre de lait ne se mesure pas avec un mètre ruban.

Comment réussir un recrutement

- Réussir un recrutement, c'est rester ferme sur l'essentiel : les valeurs, l'engagement, les compétences clés; et ouvert et pragmatique sur le reste : la formation, les compétences transposables, le potentiel.
- Réussir un recrutement, c'est réussir l'intégration de son collaborateur. Avoir réfléchi à son accueil, son parcours, et aux moyens de le mettre rapidement en situation de réussir au sein de l'entreprise.
- Réussir un recrutement, c'est d'abord penser en termes d'investissement.

Principales causes d'échec

- Mauvaise définition des besoins
- Dimensionnement candidat/poste
- Urgence : l'entreprise s'est privée de candidatures
- Facteurs environnementaux : compatibilité, contexte ...
- Désaccord/rémunération
- Mauvaise intégration



Les conséquences d'un échec

- Image de marque
- Coûts supplémentaires
- Perte de productivité
- Climat social
- Discrédit de la direction via les RH
- Échec personnel pour le nouvel embauché

Le Processus de recrutement

Analyse des profils de poste

Identification des sources de
recrutement

Mise en place des moyens de
recrutement

Campagne de recrutement

Sélection

Décision d'embauche

Accueil - Intégration



(Martory et Crozet)

1- Analyse des profils des postes

- **Définition**

« Processus permettant de décrire les diverses composantes d'un poste:

- les tâches, les responsabilités et le contexte de travail
- Les habilités, les connaissances et les comportements requis».

(Dolan, Saba, Jackson, Schuller)

Apparition du besoin de recrutement

- Les besoins en ressources humaines peuvent être perçus sur une triple volet :
 - Ils peuvent être stratégiques, c' est à dire correspondre à des créations de tâches nouvelles, à des aménagements organisationnels ou à des transformations technologiques.
 - Ils peuvent répondre à des urgences temporaires ou à des ajustements tactiques (en cas d' augmentation de la demande ou autre).
 - Ils peuvent être liés aux mouvements de personnel eux – mêmes (en cas de mutation, de promotion ou de tout autre modification).

ELABORER LA FICHE DU POSTE

- Elle permet au recruteur de clarifier ce qu'il recherche afin de trouver le candidat capable de tenir le poste. Cela revient à repérer les critères clés du poste
 - Identité de l'emploi
 - Mission
 - Positionnement
 - Activités et tâches
 - Moyens et contraintes
 - Modes d'accès et évolution
 - Exigences requises
- Précieuse lors d'un recrutement, la fiche de poste est aussi un outil très utile à plusieurs titres, elle doit être régulièrement mise à jour et connue de l'ensemble du personnel.

Définir le profil du candidat

- Lors de l'analyse de poste, le recruteur H/F devra veiller à clarifier les compétences recherchées
- Dans un deuxième temps, il/elle définira le profil du candidat (ses compétences...)
- Les compétences peuvent se regrouper en 3 catégories:
 - - les savoirs: connaissances, formations;
 - - les savoirs faire: expériences;
 - - les savoirs être: comportement.

Exemple de fiche de description de poste



BOULANGERIE PANINI INC.

DESCRIPTION DE POSTE

TITRE DU POSTE: LIVREUR

TYPE D'EMPLOI: PERMANENT, SALARIÉ

DESCRIPTION SOMMAIRE

Sous la supervision du propriétaire, le titulaire du poste prendra les commandes des clients, livrera les produits et entretiendra le camion de livraison.

TÂCHES À ACCOMPLIR

- prendre les commandes à la boulangerie le matin et l'après-midi;
- charger le camion;
- vérifier si toutes les commandes sont accompagnées d'une facture;
- tracer un itinéraire efficace;
- faire les livraisons:
 - déposer les boîtes à l'endroit prévu dans le restaurant;
 - vérifier si les articles livrés correspondent aux articles facturés;
 - modifier la facture au besoin;
 - selon les modalités de paiement, faire payer comptant ou par chèque;
 - faire signer une copie de la facture par le responsable du restaurant;
- reprendre les produits retournés:
 - faire la liste des rendus;
 - laisser au restaurant un rapport sur les rendus;
- de retour à la boulangerie, remettre au responsable les copies des factures et les paiements correspondants;

- remettre les produits retournés et les rapports correspondants;
- entretenir le camion de livraison:
 - le nettoyer
 - vidanger régulièrement le réservoir d'huile;
 - avertir les responsables de la boulangerie de tout ennui mécanique;
- effectuer toute autre tâche connexe demandée par son supérieur.

EXIGENCES

- avoir un permis de conduire de classe 3 depuis au moins deux ans;
- avoir deux ans d'expérience comme livreur dans des restaurants;
- pouvoir s'exprimer en anglais et en français;
- pouvoir soulever et transporter des caisses de 30 kilos dans des escaliers;
- être capable d'effectuer des calculs avec exactitude.

CONDITIONS DE TRAVAIL

- rémunération: 12 \$ l'heure et plus, selon l'expérience;
- heures de travail: de 8 h à 16 h 30, du mardi au samedi inclusivement (une demi-heure pour dîner);
- trois semaines de vacances la première année;
- huit congés fériés;
- assurance contre les accidents et la maladie.

2- identifier les sources de recrutement



Internes

- Mutations
- Promotions
- Rotation des postes
- Rappel des employés mis à pied •

Externes

- Journées portes ouvertes
- Salons
- Associations professionnelles
- Etablissements d'enseignements
- Stages
- Syndicats
- Les candidatures spontanées
- Les bureaux de placement publics
- Les chasseurs de têtes

2- Les sources de recrutement

➤ Recrutement interne ou externe ?

Recrutement interne	Recrutement externe
Coût inférieur	Coût élevé
Profil pas toujours adapté	Possibilité de sélectionner un profil très pointu
Difficultés d'adaptation possibles (anciens collègues)	Difficultés d'adaptation possibles (n'a pas l'esprit maison)
Esprit maison et connaissance de l'entreprise	Regard neuf

Sources	Avantages	Désavantages	Utilisations
Employés actuels	- Faible coût - Connaissance du candidat - Acceptation facile à l'interne - Facteur de motivation	- Choix de candidats limité - Possibilité de conflits internes - Remplacement de l'employé promu	- Emplois aux opérations - Emplois de contremaître - Obligations selon les conventions collectives - Promotions internes
Candidatures non sollicitées	Faible coût	- Candidats inconnus sans références - Choix limité	- Emplois simples - Emplois non stratégiques
Candidatures recommandées par les employés	- Faible coût - Certaines références - Acceptation plus facile par le groupe	- Choix limité - Émergence de clans - Conflits internes entre les employés	- Emplois simples - Emplois temporaires - Gestion paternaliste
Anciens employés et syndicats	- Faible coût - Connaissance du candidat - Expérience de l'entreprise - Acceptation par les collègues	- Répétition des erreurs passées - Absence d'une expertise et d'un esprit nouveaux - Employés non motivés par l'aspect transitoire	- Fabricants - Entreprises saisonnières - Entreprises ayant connu un cycle négatif - Obligations contractuelles
Agences gouvernementales	- Faible coût - Aide de conseillers - Banque de candidats importante	- Peu de vérifications - Processus lent et bureaucratique	- Fabricants - Entreprises saisonnières - Nouvelles entreprises

Agences privées	- Sélection adaptée aux besoins - Soutien de conseillers - Vérification des références	- Coût élevé - Choix limité	- Emplois stratégiques - Pénurie sectorielle de main-d'œuvre - Emplois temporaires et spécialisés
Écoles professionnelles	- Faible coût - Vérification des références et de la formation - Profil de formation précis	Candidats sans expérience professionnelle	- Stagiaires - Emplois temporaires (été) - Emplois stratégiques demandant une préparation à long terme
Annonces dans les journaux, à la télévision, etc.	- Multitude de candidatures - Précision des profils et des exigences	- Coût élevé - Pas de vérification des références - Processus de sélection long et complexe	- Emplois hyperspécialisés - Besoin d'une expertise nouvelle - Recherche de la perle rare pour un emploi stratégique - Contraintes légales relatives à la transparence du processus
Internet (agences et annonceurs)	- Faible coût - Grand nombre de candidats	Peu de vérifications des références	- Besoins nombreux et fréquents de main-d'œuvre - Employés du service informatique
Associations professionnelles	- Faible coût - Vérifications d'expérience minimales	- Pas de soutien technique - Banque de candidats limitée	Emplois particuliers qui exigent l'appartenance à une association ou à une corporation

3- La mise en place des moyens de recrutement

- Les techniques du recrutement interne
- Les techniques de recrutement externe

Les techniques de recrutement interne

- **L' affichage de postes**: il consiste à afficher sur un tableau de l' entreprise l' offre d' emploi, laquelle consiste en une description complète de l' emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l' organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l' occasion de développer leurs compétences dans d' autres fonctions.
- **La cooptation directe** : peut reposer, quant à elle, sur le bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s' inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidat proviennent de l' extérieur, la source est à l' intérieur de l' entreprise. Cette technique évite à l' entreprise de dépenser de l' argent et des ressources pour trouver des candidats. L' employé effectue lui même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil correspondant à celui du poste offert et surtout, il se charge de convaincre le candidat des avantages de se joindre à l' organisation. De cette manière, un travail d' appariement est déjà accompli.

Les techniques de recrutement externe

- Les médias comme la radio, la télévision, ou toute autre forme d'affichage sont des techniques de recrutement souvent utilisées pour combler des besoins urgents de l'entreprise, mais ils sont généralement coûteux.
- Les autres médias, tels les quotidiens et les magazines spécialisés, ont l'avantage d'attirer l'attention de nombreux candidats à un coût raisonnable. C'est d'ailleurs une technique traditionnelle de recrutement. Les magazines spécialisés s'adressent à un groupe plus restreint de candidats potentiels, mais les lecteurs correspondent mieux à la cible visée si le choix du magazine est pertinent.
- De nos jours les entreprises découvrent les avantages d'utiliser le réseau Internet pour se faire connaître ou vendre leurs produits ou services. Plusieurs ont compris qu'elles peuvent aussi afficher 24 heures par jour, sans limites géographiques les emplois qu'elles désirent combler.
- D'autres part plusieurs chercheurs d'emploi diffusent également depuis longtemps leurs CV dans leur propre page Web.

4- La campagne de recrutement

- **Démarche**
 - Définition du processus – planning
 - Définition du contenu
 - Réception des candidatures
 - Suivi des résultats

4- La campagne de recrutement

Ce qu'il faut mettre dans une annonce

- **Activité et localisation** de l'organisation
- **Intitulé** fonction
- **Éléments clés** fonction
- Délais **date** d'entrée
- Type de **contrat**
- **formalités**

4- La campagne de recrutement

Ce qu'il ne faut pas mettre dans une annonce

- Tranche d'âge/ sexe
- Nationalité
- Références philosophiques, syndicales ou politiques

5. Phase de sélection

- La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

Les étapes du processus de sélection

- La première étape du processus de sélection est la **présélection**, qui consiste à analyser les formulaires de demande d'emploi et les curriculum vitae. Cette étape est suivie de la **vérification des références fournies par les candidats ou jointes aux formulaires**. Ensuite, il y a l'**entrevue de sélection**, qui est réalisée par les responsables du service des ressources humaines et les superviseurs. Suit, **la passation des tests psychométriques**, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats. Puis, on **offre l'emploi** au candidat choisi.
- L'étape finale consiste à faire passer à ce dernier **des tests médicaux et d'aptitudes physiques**.

La présélection

- Le formulaire de demande d'emploi et de curriculum vitae représentent la source première de collecte des renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux événements qui témoignent de son évolution.
- Dans ces documents, on trouve la formation du candidat et ses expériences, autant passées que présentes, qui font la preuve de sa compétence à remplir le poste. Notons que le CV permet au candidat de se mettre en valeur ; il contient ce qu'il veut que l'entreprise sache.
- Quant au formulaire de demande d'emploi, il contient ce que l'entreprise veut savoir.

La vérification des références

- La vérification de références ainsi que des lettres de recommandation peut se faire avant ou après l'entrevue. Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives telles que les dates, les diplômes ou les responsabilités décrites dans le formulaire. Mais il est aussi intéressant d'obtenir des commentaires relativement aux attitudes et aux comportements manifestés dans les emplois précédents. L'étendue des vérifications est fonction du poste offert et de son niveau hiérarchique.

L'entrevue de sélection

- L'entrevue de sélection est une rencontre structurée entre le candidat et un interviewer dans le but d'échanger des informations, d'établir si les caractéristiques et les compétences du candidat sont conformes aux exigences du poste offert et de vérifier si ce poste convient aux aspirations du candidat
- Les entrevues peuvent être de deux types :
 - L'entrevue structurée est une entrevue pendant laquelle l'interviewer utilise une série de questions bien précises préparées à l'avance et posées à tous les candidats.
 - L'entrevue non structurée est une entrevue pendant laquelle l'interviewer lance l'entrevue à l'aide de quelques questions préparées et laisse les réponses et les commentaires du candidat orienter les autres questions.

Les étapes de l'entrevue

- **1 : Préparation de l'entrevue:** prendre connaissance de la description du poste et de ses exigences. On doit aussi prendre connaissance du CV du candidat et noter les points sur lesquels il désire obtenir des éclaircissements. L' interviewer doit également préparer et aménager une salle de rencontre. Il ne doit y avoir aucun document non pertinent sur le bureau, l' éclairage doit être normal, les fauteuils doivent être confortables et surtout l' intimité garantie.
- **2 : Accueil du candidat:** Le superviseur accueille le candidat et crée un climat de confiance. Les premières questions sont neutres et il est facile d' y répondre. Il s' agit d' établir une communication avec le candidat cherchant à susciter une atmosphère de relaxation. Il y a lieu, à cette étape, d' expliquer au candidat le déroulement de l' entrevue, les buts recherchés et la place qu' occupe cette entrevue dans le processus d' embauche.

- **3: Questions fermées et réponses brèves:** L' interviewer utilise au cours de cette étape des questions fermées de manière à rassurer le candidat et à lui permettre de répondre rapidement pour le mettre à l'aise.
- **4 : Questions ouvertes à développement:** L' interviewer pose des questions ouvertes qui appellent de réponses plus détaillées telles que : « Décrivez moi... » ou « Pourquoi avez-vous ... » ou « Parlez moi de ». Ce type de questions donne la chance au candidat d'expliquer son point de vue, d'apporter des précisions sur sa formation, ses expériences, ses réalisations et ses objectifs. Durant cette phase, l' interviewer doit introduire les questions suivantes :
 - Que recherchez- vous dans notre entreprise ? »
 - « Que pouvez – vous apporter à notre entreprise ? »
 - « Comment vous définiriez – vous ? »
 - « Qu'exigez – vous pour vous joindre à notre entreprise ? »
 - Etc.

- **5 : Questions de vérification:** L' interviewer pose des questions de vérification, soit des questions courtes et directes dont le but est de vérifier les renseignements contenus dans le formulaire de demande d' emploi et ceux obtenus au moment de la vérification des références et de l' entrevue même.
- **6- Questions du candidat :** On autorise lors de cette phase le candidat à poser des questions diverses notamment relatives à l' entreprise et le milieu du travail où il serait appelé à évoluer.
- **7- Conclusion de l' entrevue :** Pour clore l' entrevue, il suffit d' informer le candidat, dans la mesure du possible, sur la date à laquelle il recevra une réponse.
- **8- Evaluation du candidat :** Cette étape est très exigeante, car elle nécessite de la part de l' interviewer une bonne dose d' objectivité. Il doit en effet compiler les fiches d' évaluation des entrevues, formulaires analyser les résultats et déterminer le candidat apte à occuper le poste.
- **Remarque :** Les fiches d' évaluation et les dossiers des différentes candidatures doivent être conservés à des fins ultérieures.

Les problèmes inhérents à la sélection par entretien

- **L'effet de halo:** on considère un candidat excellent parce qu'il passe après quelqu'un de médiocre – on considère quelqu'un de stupide parce qu'il a du mal à s'exprimer

Le contexte contamine le jugement du recruteur

- **L'erreur fondamentale:** candidat stressé car il vient de se garer en double file pour pas être en retard à l'entretien de recrutement on en conclue que c'est un grand anxieux – candidat désabusé par 2 ans de chômage qui passe pour quelqu'un de mou ...

Le contexte contamine le comportement du candidat

- **L'effet de cobaye:** candidat pas naturel qui répond selon l'idée qu'il se fait de la bonne réponse

Le candidat cherche à trouver les bonnes réponses ...

- Le biais de Projection: on valorise le candidat qui vient de la même région que nous même, qui vient de la même école etc. – de même on va défavoriser celui qui ne pense pas comme nous, celui qu'a fait l'EDHEC alors qu'on est de l'ESC

Le jugement du recruteur est égocentré

- L'effet de Primauté: il est agressif parce que de petite taille => il aboie beaucoup

Aux yeux du recruteur une caractéristique du candidat prime sur les autres et induit des biais d'interprétation

Les tests psychométriques

- Ils visent à mesurer des aspects du candidat comme ses intérêts, ses aspirations, ses habilités ou ses connaissances.
- Les test psychométriques auxquels on recourt généralement sont les tests d' aptitude (ou d' intelligence), les tests psychomoteurs (pour mesurer la dextérité ou les habilités à manipuler certains équipements), les tests de compétence personnel (quand il s' agit de prendre des décisions), les tests de performance, les tests de reconnaissance(quand on exige la présentation des dernières réalisations du candidat) et les tests de personnalité (la graphologie)

6-La décision d'embauche

- Le candidat est choisi. Il s'agit maintenant de lui présenter l'offre d'emploi de façon formelle, par écrit si la situation n'est pas urgente. L'offre doit comprendre le titre de l'emploi, le salaire et les autres formes de rémunération, les conditions de travail et de délai accordé pour la réponse. Il faut s'assurer que le candidat comprend exactement la proposition afin d'éviter toute ambiguïté à l'avenir.
- Le candidat choisi sera par la suite invité à passer des tests médicaux.
- Une fois embauché, le superviseur doit remercier les autres candidats de l'intérêt qu'ils ont manifesté pour l'entreprise et ajoutant que leur dossiers sont conservés dans une banque de candidature pour une certaine période.

7- L'accueil et l'intégration des nouveaux employés

- Bien accueillir le nouveau salarié: Les pratiques d'accueil
 - Le **guide** du nouvel employé (Livret d'accueil)
 - S'assurer que l'on **respecte les promesses** faites
 - **Socialisation** avec les autres employés
 - Présentation à l'équipe, aux services
- La phase d'intégration
 - Période de Formation, d'adaptation
 - Tutorat, parrainage
- La période d'essai

Les coûts du recrutement:

Coûts d'embauche:

- coûts explicites : frais d'annonce, honoraires, frais de déplacement, ...;
- coûts masqués: temps passé par les collaborateurs;
- coûts généraux du service de recrutement: secrétariat, locaux, ...

Les coûts du recrutement:

Coûts d'intégration :

- coûts directs d'apprentissage: la formation;
- coûts indirects d'apprentissage: délais d'adaptation et de mise en route;
- coût indirects de socialisation: temps passé pour connaître les habitudes, codes et procédures de l'entreprise.

5- La sélection du candidat

Consiste en l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise:

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels,
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles,
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des RH,
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentent les bases de données RH
- La gestion des opérations de la paie,
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel

Vérification de l'efficacité du recrutement

Objectif	Indicateurs
Efficacité immédiate	■ Durée du recrutement ■ Sélectivité du recrutement = nb candidatures examinées / nb de candidatures retenues
Efficacité financière	■ Coût moyen du recrutement = nb de recrutements / coût total du service ■ Comparaison des coûts de recrutement internes et externes
Efficacité organisationnelle	■ Suivi des appréciations portées sur les recrutés ■ Suivi du début de carrière des recrutés ■ Suivi du taux de démission des recrutés

La formation

PLAN DU COURS

- Définition
- Objectifs
- Enjeux
- Typologies
- Le plan de formation: élaboration et mise en œuvre
- Le suivi de la formation
- La formation au Maroc

Objectifs de la formation

- Du point de vue de l'organisation
- Du point de vue des individus

Du point de vue de l'organisation

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou des savoir-faire des salariés ;
- Garantir ou développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion ;
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation, on utilisera des filières d'emploi pour garantir l'évolution adéquate de certains métiers sensibles ;

Du point de vue de l'organisation

- Mettre l'accent sur les catégories de personnel moins qualifié, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion, et bien entendu sur les problèmes liés à certains phases de la carrière individuelle (ex. la crise de maturité: On appelle crise de maturité, le moment où un salarié , après 10-20 ans d'évolution ascendante, se trouve dans une espèce d'impasse à évoluer ; ses chances de promotion diminuent, il craint pour sa compétences et des doutes l'assaillent ;il a besoin de faire le point. Ce type de situation demande un suivi qui peut conduire à de nouveaux apprentissages.)

Du point de vue des individus

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et de management ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;

Du point de vue des individus

- Se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement plus convivial ; ou au contraire faire connaissance avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel ;
- Se former dans des domaines liés au plaisir personnel ou à des rôles sociopolitiques sans rapport direct avec le travail ;
- Acquérir des compétences syndicales ; etc.

Les enjeux de la formation

- Les enjeux stratégiques
- Les enjeux sociaux
- Les enjeux opérationnels
- les enjeux organisationnels

Les enjeux stratégiques

- Attribuer la dimension stratégique à la formation consiste à l'inscrire dans le projet de développement de l'entreprise. Dans le contexte actuel, la gestion des ressources humaines est une variable au service du management, elle doit être prise en considération dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise.
- La formation en entreprise est une variable au service de la gestion des ressources humaines donc elle est au service de management, elle devrait donc suivre les changements technologiques et organisationnels, mais les accompagner ou mieux les précéder.

Les enjeux stratégiques

- La dimension stratégique de la formation se décline de deux façons :
 - le plan de formation doit être inscrit dans le projet stratégique d'entreprise ;
 - le plan de formation doit prendre en considération le projet stratégique de l'entreprise.
- Ainsi la formation soutient le projet d'entreprise, et ce dernier est pensé en tenant compte des possibilités qu'elle offre pour développer les compétences.

Les enjeux stratégiques

- Elaborer le plan de formation dans l'entreprise ne peut se faire sans référence à la culture qui règne dans cette entreprise soit d'une manière explicite ou implicite. La formation constitue un élément au service de développement de la culture d'entreprise, elle contribue à diffuser, maintenir et célébrer cette culture.

Les enjeux sociaux

- Il serait illusoire de séparer, dans une entreprise, les enjeux économiques des enjeux sociaux. Les uns soutiennent les autres pour garantir la survie et le développement de l'entreprise. Ainsi on ne peut pas opposer les intérêts des salariés à ceux de l'entreprise, ni à ceux de la société dans sa globalité. La formation dans l'entreprise constitue une interface entre les intérêts de ses partenaires, chacun y trouve des éléments nécessaires à son projet de développement. Certains entreprises ne trouvaient dans la formation continue qu'un élément et un outil d'amélioration du climat social, et ce par son influence sur la culture d'entreprise, voire la création d'une nouvelle culture, la facilité d'intégration et de socialisation dans l'entreprise...

Les enjeux sociaux

- La formation en entreprise peut constituer aussi un moyen de résolution de problèmes sociaux et de lutte contre les crises. Elle ne constitue pas seulement un temps de préparation à un travail déterminé, mais aussi un temps de vie qui permet de comprendre l'environnement socio-économique, culturel, écologique...et permet de répondre au désir de connaître et de se former aux nouvelles technologies.

Les enjeux opérationnels

- Par ses enjeux opérationnels, la formation d'entreprise constitue un trait d'union entre les individus et le système de production. Elle permet l'acquisition et la maîtrise de compétences, connaissances, savoirs...qui seront mis en œuvre par les formés dans l'exercice de leurs fonctions et qui seront développés et entretenus.

Les enjeux opérationnels

- La dimension opérationnelle de la formation se justifie par l'analyse des compétences acquises et celles requises pour exercer une activité dans les meilleures conditions. L'entreprise n'a pas à attendre à ce que le système étatique d'enseignement et de formation lui offre les qualifications dont elle a besoin, elle doit participer soit à compléter la formation initiale soit à rendre opérationnelle les compétences acquises.

Les enjeux organisationnels

- Considérer la formation comme une mesure d'accompagnement de la stratégie de restructuration et de mise à niveau de l'entreprise, en fait un facteur de changements organisationnels.
- La formation en entreprise contribue au changement organisationnel à travers :
 - La lutte contre la bureaucratie car la formation est un travail de concertation ;
 - La dé taylorisation de l'organisation parce que la formation a pour objectif d'élargir les connaissances et de favoriser leur mise en œuvre ce qui aboutit à la remise en cause du taylorisme ;
- l'implication.

Les enjeux de la formation

- À partir de ces quatre enjeux, on peut conclure que la formation joue quatre fonctions : une fonction stratégique, une fonction organisationnelle, une fonction sociale et une fonction opérationnelle.

Les typologies de la formation

- Les formations d'initiation
- Les formations de maintenance
- Les formations de perfectionnement
- Les formations de promotion
- Les formations de recyclage
- Les formations de prévention
- Les formations de reconversion ou de redéploiement

Les formations d'initiation

- Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes de fonctionnement du milieu du travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser. Elles peuvent aussi les préparer à comprendre le projet et la culture de l'entreprise.

Les formations de maintenance

- Elles visent à compenser l'usure des compétences des personnes dans leur situation professionnelle. Elles se distinguent des formations de perfectionnement par le fait qu'elles maintiennent un niveau de compétences (plutôt que l'acquisition de compétences nouvelles liées des facteurs d'évolution)

Les formations de perfectionnement

- Ce sont des formations permettant d'acquérir ou de développer les connaissances, capacités et comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution de leurs caractéristiques et exigences.

Les formations de promotion

- Sous cette appellation, on désigne les actions de formation visant à faire acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'emploi représentant une promotion des personnes destinées à les exercer.

Les formations de recyclage

- Elle concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou de nouveaux emplois qui ne représente pas des promotions.

Les formations de prévention

- Elles concernent les actions de formation dont l'objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisible en emplois spécifiques. Les « formations d'assolement » ou les formations de base trouvent ici leur place.

Les formations de reconversion ou de redéploiement

- Elles regroupent les actions de formation destinées à préparer une ou plusieurs catégories de personnel à changer de métier ou de famille professionnelle. C'est le cas, par exemple, de formation destinée à convertir des administratifs ou des techniciens en agents commerciaux.

Le plan de formation

- Notion et finalités du plan de formation
- L'élaboration du plan de formation
- La mise en œuvre du plan de formation

Notion du plan de formation

- Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation de l'entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.
- La période retenue pour l'élaboration du plan de formation peut être plus au moins longue, il peut être annuel ou pluriannuel suivant les orientations stratégiques de l'entreprise et sa politique des ressources humaines.

Notion de plan de formation

- Le plan de formation n'est pas une fin en soi, sa vocation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise, il assure la cohérence entre les objectifs économiques, les objectifs sociaux et les objectifs techniques. Son contenu devait être en cohérence avec l'ensemble des règles sociales : politique de personnel, style de management, mode d'organisation du travail, culture d'entreprise...

Les finalités du plan de formation

- Les finalités du plan de formation dépendent du style de management, de l'organisation du travail et de la politique de formation dans l'entreprise.
- Trois finalités peuvent être assignées au plan de formation :
 - Consolider l'existant
 - Accompagner et faciliter le changement
 - Préparer l'avenir

Les finalités du plan de formation

- Le plan de formation joue plusieurs rôles dans l'entreprise :
 - Il assure la liaison entre le présent et l'avenir en mettant l'accent sur les besoins en formation et le comment de leur satisfaction
 - Il clarifie les priorités de l'entreprise en matière de formation sans remettre en cause sa cohérence globale
 - Il fait apparaître l'écart entre les compétences acquises et celles requises pour occuper un poste

L'élaboration du plan de formation

- Identification et analyse des fondements du plan de formation
- Identification des besoins de formation et leur transcription en besoins opérationnels
- Elaboration et la validation du plan de formation

Identification et analyse des fondements du plan de formation

- Quatre grandes sources de besoins de formation sont à prendre en compte :
 - Les problèmes ou dysfonctionnements courants de l'entreprise: déficience la qualité des pièces usinées, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais de livraison trop lents, rendement insuffisant, mauvaise utilisation des équipements.
 - Les projets de changement ou d'investissement : ils correspondent à des choix volontaristes retenus par telle ou telle instance de l'entreprise. Ils peuvent être globaux ou partiels.
 - L'évolution des métiers et des professions : il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolution en quelque sorte imposée par l'environnement professionnel
 - les changements culturels : les projets de l'entreprise ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'une actualisation ou d'un changement culturel.

Identification des besoins de formation et leur transcription en besoin opérationnel

- Quatre grandes opérations peuvent être mises en œuvre, elles nécessitent entre elles plusieurs itérations :
- Préciser la contribution attendue de la formation. Il s'agira d'identifier et d'estimer :
 - Quels sont parmi tous les acteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet ceux qui relèvent particulièrement de la formation.
 - Quels sont les paramètres d'exploitation qui sont particulièrement sensibles aux actions de formation.

Identification des besoins de formation et leur transcription en besoin opérationnel

- Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels. Pour ce faire, il est nécessaire :
 - De disposer des cartes respectives des emplois types et des emplois cibles de l'entreprise ou du secteur considéré.
 - D'établir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles en référence aux compétences requises correspondant aux emplois types et aux emplois cibles.

Identification des besoins de formation et leur transcription en besoin opérationnel

- Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte. On vérifiera en conséquence :
 - Les cohérences à respecter dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines, ou -plus généralement- de la politique des ressources humaines.
 - Les contraintes de fonctionnement à prendre en compte (types de matériels, le rythme et plan de charge, disponibilité des effectifs...).

Identification des besoins de formation et leur transcription en besoin opérationnel

- Traduire en priorité les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs. Il est souhaitable que ces objectifs soient définis :
 - En termes opératoires, c.à.d. évaluables ;
 - En termes de comportements globaux ;
 - Par catégories d'emplois types ou d'emplois cibles
 - En précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des contraintes d'exploitation et de fonctionnement.

L'élaboration et validation du plan de formation

- Quatre opérations à effectuer en itération doivent encore être distinguées et mises en œuvre :
- Identifier les actions de formation : il s'agit de distinguer les diverses actions de formations qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce « découpage » qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation.

L'élaboration et validation du plan de formation

- Décrire « les cahiers des charges » de chacune des actions de formation : chaque cahier des charges explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation.
- Ordonner les actions de formation : toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

L'élaboration et validation du plan de formation

- Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes : on s'assurera en final de la cohérence et de la comptabilité :
 - Avec les orientations du schéma directeur des emplois et de ressources humaines ;
 - Avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

La mise en œuvre du plan de formation

- Une fois les objectifs identifiés, la conception du plan de formation suppose de hiérarchiser de budgéter et planifier dans le temps les formations jugées nécessaires. Le plan de formation doit ensuite faire objet d'une politique de communication sur ses finalités et son organisation afin de susciter l'adhésion à la fois des personnes qui doivent se former et de leur hiérarchie. En effet celle-ci a tendance à voir dans la formation un facteur de désorganisation plus qu'un investissement sur l'avenir.
- La mise en œuvre du plan de formation peut se faire à travers plusieurs modalités dont on peut citer :
 - La formation externe
 - La formation interne
 - La formation à distance
 - La formation alternée

La formation externe

- Elle consiste à recourir à un prestataire de formation « organisme de formation » qui sera chargé de réaliser le plan de formation. Un cahier de charges est élaboré définissant la relation entre l'entreprise et le prestataire de formation. L'entreprise a le choix entre deux formes : formation inter-entreprise et formation intra-entreprise. La première formule consiste à envoyer les formés pour suivre une formation ou un stage chez le prestataire de formation. Quant à la seconde, elle consiste pour le prestataire de monter une formation à la carte au profit des seuls formés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

La formation interne

- Elle est assurée par l'entreprise elle-même soit dans un centre de formation intégré avec un groupe de formateurs permanents, soit par la mobilisation ponctuelle des cadres et techniciens pour réaliser la formation.
- Cette forme de réalisation a pour avantage d'être plus proche de l'environnement du travail des formés. Mais en contrepartie, elle ne garantit pas toujours la rigueur dans le déroulement de la formation dans la mesure où les formés ne développent pas une perspective critique à l'égard de formateurs internes.

La formation à distance

- La formation à distance permet, elle-même, l'acquisition des compétences, elle est basée essentiellement sur une définition d'objectifs précis de formation et l'adhésion des formés.
- Elle n'a pas de limites précises, n'importe quelle émission de télévision, n'importe quelle bande vidéo, CD-ROM ou tout logiciel, Internet... que le formé manipule peuvent être considérés comme outils de la formation à distance.
- Cette modalité de formation a pour principal avantage de faciliter l'acquisition de connaissances en offrant une grande liberté au formé d'accéder aux sources d'information quand il veut et combien de fois il le veut. De même elle permet d'offrir les mêmes chances au personnel pour accéder à la formation en mettant en cause la discrimination basée sur le niveau de la formation initiale ou sur le niveau hiérarchique.

La formation alternée

- Si pour les besoins immédiats les formations internes et externes restent les plus adaptés, la formation alternée pourra satisfaire les besoins lointains. Elle consiste en un dispositif de formation reliant l'entreprise et le centre de formation. Le lien est assuré par le stagiaire... Par ce dispositif l'entreprise aura à préparer à l'avance celui qui sera en mesure d'occuper tel ou tel poste.
- La formation alternée permet au formé d'acquérir de nouvelles connaissances qui seront intégrées dans des situations professionnelles. Ce transfert permet à l'entreprise de capitaliser les compétences nécessaires pour l'avenir

Le suivi de la formation

- Une fois, la politique de formation élaborée, l'entreprise doit gérer les actions programmées, les suivre et les évaluer.
- La gestion de la formation
- Le tableau de bord de la formation et le bilan social
- L'évaluation de la formation.

La gestion de la formation

- L'information du service formation et des salariés sur la formation
- La gestion des effectifs et la comptabilisation des dépenses de formation

L'information du service formation

- Le service formation doit dispenser en permanence des informations sur :
 - Les salariés formés et à former ;
 - Les attentes du personnel ;
 - Les besoins des services ;
 - Les résultats des actions ;
 - Les moyens de formation interne et externe ;
 - La réglementation.

L'information des salariés

- L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congés-formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée.
- Cette information doit être donnée dès l'accueil, voire lors du recrutement. Les brochures d'accueil comporte généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes.

La gestion des effectifs en formation

- La planification et le suivi des envois en formation impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de diverses procédures.
- La coordination avec les services auxquels appartiennent les stages doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. Dans chaque service, l'activité connaît des temps forts ou le retrait d'un ou plusieurs éléments est difficile. L'activité de formation doit respecter les variations d'activité.

La gestion des effectifs en formation

- Le respect des procédures doit favoriser :
 - L'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires ;
 - Le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques

L'évaluation de la formation

- On distingue trois niveaux d'évaluation :
 - L'évaluation à chaud
 - L'évaluation différée
 - L'évaluation globale

L'évaluation à chaud

- Elle mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires) il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent, en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment de stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier leur degré de satisfaction. Cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation.

L'évaluation différée

- Elle permet de vérifier si les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectif et donc s'ils possèdent les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peut être retenu pour effectuer cette évaluation : observation directe des comportements au travail, relevés et analyse des résultats de l'activité du salarié, entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude de travail.

L'évaluation globale

- Elle permet de mesurer le véritable « retour sur investissement » de la formation. C'est à ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur « l'économie du système » de la formation. Les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise ; ils leur faut non seulement fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets formation mais également indiquer à un moment donné « les dividendes formation ». Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation : des indicateurs de performance qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise mais aussi des indicateurs de progrès qui soulignent certaines améliorations des conditions générales de l'activité de l'entreprise.

L'évaluation du personnel

Introduction

- L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques. Lesquelles ?
 - formation,
 - promotion,
 - mobilité,
 - rémunération...
- Ensuite, de nombreux aspects concernant la personne donne lieu à une évaluation (nous utilisons le terme d'évaluation le considérant plus large que celui d'appréciation, que concerne la pratique en entreprise (selon Cadin et al. 2002). Notons toutefois qu'évaluation et appréciation sont souvent employés l'un pour l'autre.
- Ainsi sont évoqués les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération

Introduction

- La difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (et de leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés. Elle suppose donc une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs.
- Une question cruciale est celle du caractère juste de l'évaluation : le salarié peut estimer que ses compétences, efforts, comportements n'ont pas été bien évalués, que l'évaluation se fait à la tête du client, que tous les aspects le concernant dans le cadre du travail ne sont pas pris en compte, qu'un de ses collègues a eu une meilleure évaluation alors qu'il travaille moins bien que lui... La perception de justice ou d'injustice liée à l'évaluation détermine en partie son acceptation par le salarié et donc la légitimité de cette pratique dans l'entreprise.
- Le principal défi que doit relever l'évaluation est l'acceptation des personnes intéressées, les évalués et les évaluateurs

Les composantes d'un processus d'évaluation

- Cinq questions principales doivent être posées :
 1. Quel est le but de l'évaluation ?
 2. Que doit-on évaluer ?
 3. Qui participe à l'évaluation ?
 4. Comment évalue t-on ?
 5. Au nom de quoi ?

Quel est le but de l'évaluation?

- les principales raisons sont :
 - Répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution ;
 - Responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
 - Faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;
 - Favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs ;
 - Servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations ;
 - Fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits ;
 - Améliorer la productivité ;
 - Rationaliser les décisions de gestion du personnel ;
 - Valoriser les hommes...

Quel est le but de l'évaluation?

- Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à :
 - Suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet ;
 - Maîtriser la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures, en suivant et en rationalisant les décisions individuelles ;
 - Contrôler la hiérarchie et la structurer en repérant les dysfonctionnements ;
 - Améliorer le système d'informations ;
 - Evaluer les cadres apprécieurs.

Quel est le but de l'évaluation?

- Pour le management l'évaluation permet au cadre :
 - De réaliser un diagnostic de son unité ;
 - D'améliorer les relations avec les collaborateurs.
- Pour la GRH l'évaluation représente :
 - La gestion qualitative et quantitative des emplois ;
 - L'évolution des grilles de qualification ;
 - La gestion des rémunérations ;
 - La formation ;
 - La gestion des carrières.
- Pour l'apprécié, l'évaluation est significative :
 - D'amélioration du travail, d'autonomie, d'appréciation des compétences grâce au feed-back ;
 - De possibilité de s'exprimer ;
 - De connaître son supérieur ;
 - D'exprimer ses désirs en termes d'évolution de carrière...

A RETENIR

- Trois grands types d'objectifs :
 - L'évaluation proprement dite ;
 - La création d'un dialogue social ;
 - Un soutien en termes de formation, carrières, mobilité...

QUE DOIT-ON EVALUER?

- L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer :
 - La personne de façon globale, dans un environnement « général » ;
 - Les comportements au travail, individuels ou collectifs ;
 - Le potentiel ;
 - Les compétences...

QUE DOIT-ON EVALUER?

- Les finalités de l'évaluation ou de l'appréciation sont :
 - les compétences du salarié en rapport avec les exigences du poste et les moyens alloués ;
 - les performances individuelles ;
 - la qualification professionnelle, le positionnement dans la classification et le parcours professionnel du salarié ;
 - les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle.
- La difficulté réside dans le fait que ces objets d'évaluation sont souvent liés. Ainsi évaluer les résultats revient à évaluer comment ils ont été obtenus, donc les comportements au travail.

QUE DOIT-ON EVALUER?

- Une fois l'objet de l'évaluation choisi, il faut rendre clair sa définition et les critères d'évaluation. Si les résultats sont à évaluer, il convient d'abord de déterminer la valeur attribuée au terme « résultat » (nombre de pièces produites, qualité..), de définir les différences entre résultat individuel et collectif, puis de déterminer les critères d'évaluation... Ceci afin de réduire toute interprétation et la part subjective de l'évaluation.
- A cet effet il est alors nécessaire d'identifier les acteurs de l'évaluation afin de coordonner l'échange qui doit se produire

QUI PARTICIPE A L'EVALUATION?

- L'évaluation relève généralement d'un positionnement stratégique et de fait, appartient au sommet stratégique de l'organisation ou de l'entreprise qui en donne les grandes lignes.
- Les acteurs de l'évaluation sont :
 - les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction ;
 - les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bonne utilisation ;
 - les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie... De fait, la comptabilité et le service du personnel ;

QUI PARTICIPE A L'EVALUATION?

- les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit du cadre de proximité ;
- les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports, etc., soient les services RH ou la direction de l'entreprise ;
- l'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer. Souvent le choix se fait entre cadres/non cadres et évaluation individuelle ou collective. La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation. Dans les établissements publics les agents sont évalués sur l'ensemble de la pyramide hiérarchique

Comment évalue t-on?

- Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :
 - Mesure objective et subjective de la performance,
 - Adaptabilité des critères,
 - Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation,
 - Ne pas lier évaluation et licenciement,
 - Former les appréciateurs et les appréciés,
 - Rechercher la transparence
 - Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

Comment évalue t-on?

- De façon restreinte, des temps indispensables fixent matériellement l'évaluation. Il s'agit de :
 - la date de l'appréciation qui relève d'un choix par rapport aux périodes de tension, de calme, à la réalisation des plans salariaux ; de fait, par rapport à la vie, aux mouvements et au rythme de l'organisation ;
 - l'élaboration et la validation de la grille ;
 - l'information et la formation des appréciateurs ;
 - le lancement de l'appréciation ;
 - le tableaux de bord ;
 - l'archivage.

Au nom de quoi évaluer?

- Cette question est relayée par celle de la légitimité de l'appréciateur, sommet stratégique de l'entreprise.
- En effet, l'évaluation doit être acceptée par l'ensemble des salariés. Ceci tient en partie dans la cohérence entre l'évaluation et les valeurs de l'entreprise. L'évaluation doit donc se concevoir et se réaliser en fonction d'un référentiel.

Au nom de quoi évaluer?

- Par exemple, une entreprise qui cherche à rester leader sur son marché va orienter l'évaluation vers les objectifs qu'elle doit atteindre pour conserver sa position (élargissement de la clientèle et conséquemment, appréciation des vendeurs en fonction des ventes conclues...).
- Dans le cas d'une volonté de changement telle que passer du fonctionnement d'une entreprise publique à une entreprise privée en sensibilisant les fonctionnaires à des normes de productivité, l'évaluation peut être un outil pertinent. Elle permet de diffuser les nouvelles normes et d'orienter les comportements des salariés.

Les différents types d'évaluation

- L'appréciation des compétences
- L'évaluation de la performance
- L'évaluation 180° et 360°
- Les centres d'évaluation ou « assessment centers »
- La gestion individuelle des parcours professionnels

L'appréciation des compétences

- Les méthodes d'appréciation ont évolué depuis les années 1960-70. Souvent critiquées en raison de leur manque d'objectivité et de pertinence des critères utilisés, l'appréciation se basait sur quelques critères identiques (organisation, qualités relationnelles, application...) pour tous les salariés quel que soit le niveau de leur poste (ouvrier, employés, agent de maîtrise...).
- L'influence de l'exigence croissante par rapport aux compétences développées par les personnes, ont dirigé vers l'affinage des critères afin d'en rendre compte (par exemple : le critère « autonomie » identifié de la sorte : « à fait preuve d'autonomie même face à des questions complexes à traiter »). Toutefois, cette démarche peut avoir des incidences perverses : les comportements fortement cotés n'étant pas forcément recommandables (excès d'autonomie peut conduire à faire des erreurs car la personne a tendance à ne pas demander conseil...).

L'appréciation des compétences

- D'où l'évaluation en fonction de référentiels de compétences qui différencie les critères selon les types de poste (analyse de la fonction à remplir et traduite en comportements différents selon les niveaux de poste).
- En définitive, face aux exigences des postes, des entreprises, la façon d'optimiser l'utilisation du capital humain réside dans l'évaluation du potentiel de chacun : capacité à s'adapter, à répondre spontanément à de nouvelles exigences...

L'évaluation de la performance

- Le principe de l'évaluation du salarié est possible en fonction de la réalisation d'objectifs fixés en début de période. Pratique courante et cohérente avec les objectifs de productivité.
- Dans les groupes anglo-saxons, ce type d'évaluation est courant. Elle consiste en un rappel des objectifs du salarié et des résultats atteints. Le processus peut être informatisé et associé à un calcul de bonus, l'évaluateur attribuant une note à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre de contacts fréquents avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur. Toutefois, cette démarche peut générer du stress et souligne les besoins de formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien plus que de contrôle.

L'évaluation de la performance

- L'évaluation de la performance nécessite en outre que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation. Exemples : le montant du chiffre d'affaire, respect des délais...la difficulté réside dans le fait que certaines fonctions se prêtent mal à une évaluation en termes de résultats.
- Enfin, une évaluation de performance doit être couplée avec un système de récompenses qui peut se retrouver dans la rémunération variable.
- Les systèmes d'évaluation de la performance posent en outre la question de l'équilibre entre le collectif et l'individuel, la récompense des comportements individuels pouvant nuire à la performance du groupe.

L'évaluation 180° et 360°

- Ces méthodes sont d'origine anglo-saxonnes et basées sur l'idée que pour évaluer de façon correcte les compétences et qualités d'un collaborateur, il faut prendre en compte les points de vue de sa hiérarchie mais aussi les avis de ses subordonnés et interlocuteurs habituels.
- Trois niveaux d'appréciation sont ainsi identifiés :
 - à 180° : prise en compte des pairs et supérieurs hiérarchiques.
 - à 360° : au regard de l'avis des subordonnés, pairs et responsables hiérarchiques
 - à 540° : en élargissant par la prise en considération des fournisseurs et des clients.

L'évaluation 180° et 360°

- Les compétences généralement retenues dans ces modes d'évaluation sont les suivantes :
 - savoir communiquer avec des interlocuteurs divers ;
 - faire preuve de sens stratégique ;
 - savoir partager une vision claire des principaux objectifs visés ;
 - susciter l'adhésion aux nouveaux projets et au changement ;
 - savoir organiser le travail de façon efficace ;
 - soutenir la motivation de ses équipes ;
 - assurer le suivi de ses activités et des performances de l'équipe ;
 - favoriser l'innovation ;
 - faire preuve de sens éthique et d'intégrité ;
 - savoir gérer la diversité.

L'évaluation 180° et 360°

- Ces méthodes posent toutefois des difficultés :
 - il s'agit d'un processus coûteux, une série importante de personnes en contact avec le salarié sont impliquées.
 - l'évaluation 360° ne s'adapte pas facilement à toutes les cultures sur le marché du travail. Par exemple, le principe de l'évaluation d'un supérieur par un subordonné est assez loin de la culture française traditionnelle.
 - les salariés craignent souvent des mesures de rétorsions de la part de l'évalué, marginalisation de certains collaborateurs, règlement de comptes, .
 - L'évaluation à 360° n'a de sens que si elle est conforme au management général de l'entreprise. Elle ne se décrète pas dans n'importe quelle organisation !

Les centres d'évaluation ou « assessment centers »

- Cette méthode souvent utilisée en matière de recrutement et de promotion, consiste en la mise en situation du salarié pour identifier ses compétences et potentiels au travers de simulations. L'objectif attendu est de donner des réponses claires par rapport à certains aspects du poste à pourvoir.
- Pour la réalisation de cette démarche évaluative, il convient de définir certaines conditions :
 - préciser les compétences liées au poste ;
 - choisir les simulations qui mobilisent les compétences clés nécessaires à l'occupation efficace du poste ;
 - faire participer plusieurs évaluateurs ;
 - mettre en commun les observations afin de proposer une évaluation.

Les centres d'évaluation ou « assessment centers »

- Exemples de simulation :
- jeu individuel : « in basket » : quelles sont les réactions d'une personne face à de nombreuses informations accumulées pendant son absence telles que répondre au courrier, déléguer les tâches. Cet exercice vise à analyser les dimensions analyse, synthèse, jugement, organisation, délégation, gestion des priorités...
- jeu de type duel : il s'agit là d'un entretien avec une personne dont le comportement et les réactions sont prédéterminées. Le but est l'évaluation des capacités de négociation, de gestion des conflits, de communication orale...
- jeu collectif ou simulation de réunion avec un sujet de discussion. les rôles des interlocuteurs peuvent être définis ou non. Le but, identifier les compétences de leadership, l'esprit d'équipe, le sens de l'organisation...

La gestion individuelle des parcours professionnels

- Avec la logique de parcours professionnel, on assiste au renforcement du rôle du gestionnaire RH dans l'entreprise. La mobilité et l'évolution du salarié dans son service et entre services introduit la présence du GRH dans un environnement appartenant jusqu'alors au cadre de proximité qui gérait la promotion au sein de son service.
- L'utilisation d'entretiens, la participation à des bilans professionnels et de compétences permet de connaître le salarié, de définir un parcours professionnel, de proposer des formations...

La gestion individuelle des parcours professionnels

- Quelques difficultés interviennent inhérentes au fait que définir un parcours en fonction d'un entretien relativement court, de critères plus ou moins pertinents établis et réalisés par un cadre de proximité ou un GRH plus ou moins objectif, apparaît comme un exercice extrêmement périlleux. Les comités de carrière interviennent pour palier ces défauts. Le risque à courir est celui de l'effet Pygmalion. L'avis positif donné sur un salarié provoque l'émulation, encourage ses efforts et favorise sa progression de carrière. Mais l'effet inverse est aussi attendu d'une personne ayant reçu un avis plus réservé.

Les difficultés de l'évaluation

- Elles sont liées à la densité des objectifs assignés à l'entretien d'appréciation (individualiser les rémunérations de façon objective, proposer des plans de formation, identifier les orientations professionnelles souhaitables et souhaitées...).
- Des questions se posent sur la pertinence du même appréciateur selon les objectifs (détient-il les informations pertinentes ?) et du temps utilisé en préparation, réalisation et compte rendu des entretiens pour des unités de travail importantes.
- Les processus de décisions peuvent se démontrer incohérents, notamment lorsque la carrière ne dépend pas directement de l'entretien. Quel est l'intérêt de parler des souhaits des salariés lors de l'entretien ?

Les difficultés de l'évaluation

- L'absence d'enjeux réels de l'entretien, promu par la seule obligation réglementaire devient ritualisation et non réalisation des entretiens. Ceci entraîne la déresponsabilisation des supérieurs hiérarchiques expliquant que la décision concernant un salarié ne relève pas de leur responsabilité mais du sommet stratégique de l'organisation
- Le manque de formation
- Pour autant, cette démarche ne doit pas être abandonnée étant donné que certaines voies d'amélioration restent ouvertes

Conclusion

- Nous observerons que l'évaluation n'est pas un simple exercice de style ou un tour de table de fin de session de formation. Il s'agit d'un outil au service de la performance qui doit être créé et mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie correctement analysée.