



**Module**

# Gestion Des Ressources Humaines

**Préparé et Animé par : M. CHRIAI RABI**

# **Plan**

Introduction : présentation de la fonction des ressources humaines

Qu'est-ce que la G.R.H. ?

Définition :

## **1- L'évolution de la fonction**

De La Fonction Personnel A La Fonction RH

## **2- Les Doctrines de la GRH**

2.1 - LE DEBUT DU XXème SIECLE

2.2 LES ANNEES 1930 – 1950

2.3 LES ANNEES 1960 -1980

2.4 : LES ANNEES 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis

2.5 : LA FONCTION RH DES ANNEES 2000

Synthèse

## **Chapitre I**

### **Recrutement et la Gestion prévisionnelle du personnel**

#### **I-le; Préalable de recrutement**

1- L'identification et la spécification du besoin réel de l'entreprise

2- Les sources de recrutement

3- La campagne de recrutement

4- La sélection du candidat :

5- L'entretien

#### **II- Concrétisation du recrutement et intégration :**

1- accueil du nouveau salarié

2- la période d'essai et la période d'intégration :

3- le coût d'un recrutement :

#### **III- la gestion prévisionnelle des effectifs**

## **CHAPITRE 2 :**

### **La politique de Rémunération et la Motivation des salariés**

-

Objectif du chapitre

#### **I- les objectifs d'un système de rémunération**

1- Les attentes de l'entreprise et des salariés

2- Salaire net, salaire brut

3- la fixation des rémunérations

#### **II- systèmes de Rémunération**

- 1-systemes de base
- 2-individualisation et salaire au mérite
- 3-les Primes

Les nouvelles attentes des salariés

### **III- les analyses de la motivation et l'implication du personnel**

- 1- Définition de motivation
- 2- Les Théories de la Motivation
  - A- La théorie de Maslow
  - B. La théorie de Mc Clelland
  - C. La Théorie de Lewin :
- 3- Analyse de la motivation
  - A- les motivations économiques et professionnelles
  - b- les Motivations liées aux groupes de travail
  - C- L'implication du personnel

## **Chapitre 3 Le Plan de Formation**

Objectif du chapitre

### **I – Définition et Terminologie :**

- 1- Définition
- 2-Terminologie :

### **II- Objectif de la formation**

Les principaux objectifs de la formation :

### **III- Les Principaux Méthodes en formation**

- 1 – le cas situation
  - 2 – la corbeille d'entrée :
  - 3 -le jeu de rôle :
  - 4- le jeu d'entreprise :
  - 5- l'entraînement :
  - 6 –la rotation de postes :
  - 7 –les méthodes « ailées » :
- VI- Les phases d'élaboration d'un plan de formation

## **Chapitre 4 La Gestion de carrière**

### **ANNEXES**

#### **Etudes de cas**

- TP1
- TP2
- TP3
- TP4

## **INTRODUCTION : PRESENTATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

 La fonction Personnel, ou Ressources Humaines (RH), a toujours existé dans les organisations. Quelle que soit leur taille ou leur activité, à partir du moment où plusieurs personnes travaillent ensemble, il faut qu'elles mobilisent les compétences dont elles ont besoin pour assurer le bon fonctionnement des opérations, qu'elles organisent le travail, motivent le personnel et s'assurent de la qualité des résultats. Pour construire les pyramides, il a fallu recruter, rémunérer, organiser le travail des dizaines de milliers de paysans égyptiens qui ont participé à cette gigantesque entreprise. A un autre niveau, l'artisan du moyen - âge qui emploie un compagnon, comme celui d'aujourd'hui qui emploie un apprenti, participe à son recrutement ; il a une responsabilité de formation et cherche à le motiver pour que son travail soit le meilleur possible.

Il apparaît néanmoins au cours du temps des tendances ou des modes qui se traduisent par des dénominations, des pratiques et des types d'organisation différents. Il est parfois difficile de reconnaître ce qui est une tendance lourde de ce qui n'est qu'une mode passagère. Dans l'Encyclopédie des ressources humaines éditée par José Allouche, Thévenet (2003) considère que les modes en GRH sont une source d'enseignement sur l'évolution de la gestion. L'entreprise agit souvent par mimétisme et, en suivant la mode, elle cherche à assurer sa réputation et son attractivité auprès de candidats potentiels. Les modes ne viennent pas par hasard. Elles viennent souvent à un moment donné de l'histoire combler un manque qu'il faut prendre en compte : les cercles de qualité par exemple répondent à la concurrence japonaise, et le "reengineering" répond à des contraintes de rentabilité compte tenu de la concurrence et des contraintes des marchés financiers.

# Qu'est-ce que la G.R.H. ?

## Définition :

### P. Roussel en donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

## 1- L'évolution de la fonction

### De La Fonction Personnel A La Fonction RH

| PERIODES   | CARACTERISTIQUES   |
|--|--|
| <b>Du Moyen Age à l'Ancien Régime</b>  | <p>Les relations de travail s'organisent dans le cadre des corporations de métiers (ex. : les compagnons du travail) :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les corporations sont structurées suivant le niveau de formation : maîtrise/compagnon/apprenti.</li><li>- Il s'agit d'espaces professionnels cloisonnés par métier où la sélection, la formation et la mobilité sont étroitement réglementées.</li></ul>  |
| <b>Fin du XVIII ème au début du XXème :<br/>Machinisme,<br/>industrialisation et développement du capitalisme industriel</b> | <p>La période est marquée par des inventions qui bouleversent l'organisation du travail : remise en cause des modes anciens de formation, de sélection et de conditions de travail. On assiste à l'essor du capitalisme financier et industriel. La fonction Personnel n'existe pas à proprement parler dans les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin (critères basiques de sélection).</li><li>- La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail.</li><li>- La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.</li><li>- Les patrons tendent de mettre en place des politiques sociales par le biais de construction de logement, création de commerce, activités culturelles...</li></ul> <p>On assiste néanmoins, dans la seconde moitié du XIXème, à <b>l'apparition des postes de secrétaire social ou de secrétaire au bien être</b> dans les usines :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- avec l'exode rural et l'émergence des premiers grands ensembles industriels, il s'agit à la fois de fixer une population déracinée et de se substituer à la carence des collectivités locales en matière de construction de logement, d'épicerie, de crèche. Peu d'efforts sont par contre accomplis pour adoucir les conditions de travail des salariés</li></ul> |

**La première moitié  
du XXème :  
L’empreinte du  
taylorisme et la  
montée du droit  
social.  
La fonction  
Personnel apparaît  
dans les  
organisations**

(pénibilité, 12h de travail sur six jours, fréquence des accidents, règlements intérieurs très durs...) : il s’agit donc surtout d’**agir sur la vie extérieure au travail, sur les conditions de vie**, l’usine restant un simple local à produire.

- Les concentrations ouvrières et l’industrialisation accélérée posent des problèmes sociaux importants et provoquent une réaction d’une frange du patronat : le « **paternalisme éclairé** », emprunt de convictions religieuses, va être à l’origine des **premiers systèmes sociaux de prévoyance de solidarité** (caisse de retraite ou de secours pour atténuer ou préserver des risques de l’existence, création de services médico-sociaux dans les entreprises). Le développement des œuvres sociales n’est pas exempt d’arrière pensées à un moment où il s’agit de contrecarrer les syndicats qui commencent à se structurer.

La fonction Personnel joue **un rôle mineur** et émerge donc à peine comme fonction distincte, aussi bien dans les faits que conceptuellement où elle est englobée dans les missions de sécurité, d’administration et problèmes sociaux. Force est de constater que la fonction Personnel est le parent pauvre de la gestion d’entreprise.

Les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à **l’émergence d’une fonction autonome** durant l’entre-deux-guerres, cette émergence étant influencée par trois facteurs :

- la généralisation des principes de l’organisation scientifique du travail (OST) inspirés de Taylor : séparation entre tâches de conception et d’exécution ; parcellisation et spécialisation des tâches. Sont notamment introduits le chronomètre et la rémunération au rendement. **On met l’accent sur une gestion des hommes en terme d’actifs production, d’inputs ou encore de biens substituables ; la gestion des hommes procède surtout d’une logique administrative et comptable et repose sur des principes rationalistes** : émergent certains éléments de formalisation de la gestion du personnel : définition de poste, formation du personnel, système de rémunération. C’est une gestion purement quantitative.
- Le développement du droit social, à la suite des luttes syndicales ou des régulations gouvernementales : élargissement des capacités d’intervention des syndicats (conventions collectives, 1919), législation en matière d’hygiène, de sécurité, de temps et de durée de travail (journée de 8 heures 1919), de formation professionnelle, ... Date charnière : 1936 (congrés payés, délégués ouvriers, semaine de 40 H, renforcement du rôle des conventions collectives) ; après la guerre, apparition des comités d’entreprise et de la sécurité sociale.
- La poussée d’un mouvement de syndicalisation : les entreprises prennent conscience de la nécessité d’entretenir

|   |   |
|---|---|
|   | <p>de bonnes relations avec eux, de prévenir ou de gérer des conflits.</p> <p>Les services du bien être se transforment en <b>Services du personnel</b> avec les missions d'administrer les droits des salariés et de régler les problèmes de rémunération, de sélection, de formation, d'évaluation et de communication avec les syndicats. <b>Un besoin de juriste pour assurer la fonction se fait sentir dans une fonction qui devient plus politique et qui s'inscrit dans un cadre plus contraignant.</b></p>   |
| <p><b>De l'après guerre aux années 60 : une fonction en plein essor</b></p> | <p>La gestion des hommes s'étoffe et étend sa gamme de compétences dans trois directions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans le sens des <b>relations humaines</b> suite aux expériences d'Elton Mayo à la Western Electric (mise en valeur des relations interpersonnelles et informelles, influence du leadership, de la satisfaction au travail...) ; prise en compte du psychosocial, de leur engagement dans le travail, de leurs besoins et motivations, de leur manière de réagir à la façon dont on les gère.</li> <li>- Dans le sens des <b>relations collectives</b>. La force des syndicats oblige à la structuration de cellule de relations industrielles.</li> <li>- Dans le sens de la <b>mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel</b> : ergonomie, technique de communication, échelle de satisfaction, grille de classification, méthode Hay d'évaluation des postes, procédures d'accueil, l'information (notes de services, affichages, réunions, journaux, ...).</li> </ul> <p>Les <b>directions du personnel</b> apparaissent et recouvrent des <b>appellations diverses</b> : chef du personnel, chef des relations sociales, relation de travail. Les professionnels de la fonction commencent à se structurer (naissance de l'ANDCP). De manière dominante cependant, la variable humaine s'efface encore derrière les aspects techniques, même si la situation commence à changer.</p> |
|   | <p>La période est marquée d'une part par l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies (notamment l'informatique), d'autre part, par le durcissement de la concurrence. Durant cette période, l'environnement se modifie considérablement. Il en découle de fortes exigences en terme de personnels qualifiés et adaptés aux évolutions en cours (montée en force de la formation continue) ainsi que le souci d'orienter les ressources humaines vers plus de <b>flexibilité et de réactivité</b>. Les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'à une réduction des coûts de production. La période voit le développement de nombreux plans sociaux. (sidérurgie).</p> <p>L'influence du modèle japonais se fait sentir et souligne la nécessité de dépasser le modèle taylorien : développement de la démarche participative, décentralisation des décisions, autonomisation et</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Des années 70 aux années 80 : de la maturité à l'ère des managers</b></p> | <p>responsabilisation (contrat de progrès, cercles de qualité, culture d'entreprise, intéressement et participation), les « zéros » (défaut, délai, stock) où l'homme occupe un rôle central. L'homme devient un potentiel à mobiliser, l'accent est mis sur la dynamisation sociale.</p> <p>La fonction personnel laisse place à la <b>fonction ressources humaines</b> et se décentralise auprès des acteurs de terrain, les managers. On assiste à une clarification des rôles, la fonction personnel devenant de plus en plus partagée. L'encadrement commande : il distribue le travail, contrôle, forme ou fait former, apprécie, promeut, rémunère, sanctionne. Son action d'inscrit dans un cadre fixé par la DRH qui lui apporte conseil et soutien. La DRH assume les fonctions centrales de GRH (paie, congés, recrutement, représentation du personnel).</p> <p>De plus en plus, <b>la gestion des hommes se trouve aux prises avec des contradictions</b>, des paradoxes : comment à la fois mener des politiques de structures d'emploi et impliquer ceux qui restent ? comment concilier l'économique et le social ? comment vouloir une responsabilisation accrue des personnels et les soumettre à des pratiques organisationnelles qui restent bien souvent sous l'emprise du taylorisme ?</p> |
| <p><b>Vers le Management Stratégique des RH</b></p>                             | <p>L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur des nouveaux marchés, rachats d'entreprise, introduction de nouvelles technologies) est devenue incontournable. « <b>les hommes et l'organisation font la différence</b> » : c'est vers la GRH que l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique compétence se substitue à la logique de poste.</p> <p>Les besoins de réactivité, la remise en cause de certaines rigidités, l'augmentation du niveau de formation et l'émergence de nouvelles valeurs sociales, les pressions de l'environnement encouragent à des innovations en matière sociale (accueil et formation de jeunes, qualité totale, l'intéressement et la participation, la construction des compétences, l'apprentissage organisationnel, la modernisation des relations sociales...).</p> <p>On assiste à un renforcement des contradictions : comment gérer les emplois et compétences de manière prévisionnelle dans un environnement marqué par l'incertitude ? <b>la gestion des hommes évolue vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés</b> (forme d'engagement et de dépendance mais aussi de liberté par rapport et dan le travail).</p>     |

## **2- Auteurs et doctrines du management des RH**

### **2.1 - LE DEBUT DU XXème SIECLE**

#### **Des faits caractéristiques**

#### **Des idées dominantes**

##### **La situation socio-économique**

- Essor industriel
- Recherche du progrès
- Inventions techniques

##### **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

##### **La population salariale**

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

##### **Le travail**

- Est contre nature
- Est un devoir « divin »

### **LA DIVISION ET L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL L'OÏT – Frédéric TAYLOR**

#### **Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises**

- Rationalisation de la séquence productive : le ONE BEST WAY
- Séparation des tâches de conception, de contrôle et d'exécution
  - Parcellisation des tâches
  - Simplification des tâches
- Centralisation et contrôle hiérarchique
  - Salaire au rendement
  - Spécialisation du travail

## **2.2 LES ANNEES 1930 - 1950**

### **Des faits caractéristiques**

### **Des idées dominantes**

#### **La situation socio-économique**

- Fin de la crise des années 30
- Mécanisation croissante
- Développement des grandes usines

#### **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

#### **La population salariale**

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

#### **Le travail**

- Est un besoin pour l'homme
- Est une source de satisfaction

### **L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**

Elton MAYO  
Kurt LEWIN  
MORENO

#### **Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises**

- Relations et communication pour améliorer le climat
- Amélioration des conditions de travail et de sécurité
  - Prise en compte du salarié en tant qu'individu
    - Prise en compte de l'organisation informelle
    - Modification de l'organisation humaine
- Mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie, échelle de satisfaction, procédures d'accueil...
  - Prise en compte de la dynamique de groupe

## **2.3 LES ANNEES 1960 -1980**

|  |   |
|--|---|
| <b><u>La situation socio-économique</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Développement de la société de communication</li><li>- Développement de nouvelles technologies (informatique, ...)</li><li>- Développement de l'automatisation</li><li>- Durcissement de la concurrence</li><li>- Internationalisation</li><li>- Crise des années 70</li></ul> | <b><u>La nature de l'Homme</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- S'intéresse au contenu de son travail</li><li>- Autonome</li><li>- Responsable</li><li>- Rationnel</li><li>- A des besoins et des désirs diversifiés</li></ul> |
| <b><u>La population salariale</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elévation importante du niveau de scolarisation</li><li>- Evolution culturelle</li><li>- Société des loisirs</li><li>- Société du bien être</li><li>- Montée du chômage</li><li>- Montée du travail précaire</li></ul>   | <b><u>Le travail</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Est une valeur sociale première</li><li>- Est une valeur culturelle</li><li>- Permet de se réaliser</li><li>- Aide à développer les potentialités</li></ul>              |

### **L'ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL**

Frederick HERZBERG

### **LE MANAGEMENT PARTICIPATIF (modèle japonais)**

(Initiative, idées, autonomie)

Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises

- Spécialisation et restructuration du travail
  - Création des groupes semi-autonomes
    - Démarche participative
- Responsabilisation (cercles de qualité, de progrès, intéressement...)
  - Décentralisation des décisions
    - Dynamisation sociale
    - Productivité maximale
  - Réduction des coûts de production
    - Flexibilité
    - Qualité totale
    - Flux tendu
- Les « Zéros » (défaut, délai, stock...)

**2.4 : LES ANNEES 1980- 2000 – La GRH face à de nouveaux défis**  
**Infléchissement du cadre réglementaire**

| <b><i>Les défis</i></b>  | <b><i>Les nouvelles exigences</i></b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mutations technologiques</li> <li>▪ Incertitudes économiques : la GRH apparaît comme « une réponse de crise au développement d'une forte période de contingences », Renaud Sainsaulieu</li> <li>▪ Evolution démographique</li> <li>▪ Internationalisation</li> <li>▪ L'image de l'entreprise</li> <li>▪ Evolution des partenaires sociaux</li> <li>▪ Les modes de management</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3 objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise</li> <li>▪ Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec les objectifs de développement RH</li> <li>▪ Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décentralisation des missions opérationnelles de la fonction RH dans le cadre d'un partage avec les responsables opérationnels</li> <li>➤ Approche client fournisseur de la fonction RH</li> <li>➤ 4 nouvelles logiques du management des RH</li> </ul> </li> <li>▪ La personnalisation (individualisation, systèmes d'appréciation)</li> <li>▪ L'adaptation ( flexibilité quantitative interne et externe, salariale, qualitative et externalisation)</li> <li>▪ La mobilisation</li> <li>▪ Le partage</li> </ul> </li> </ul> |

## **2.5 : LA FONCTION RH DES ANNEES 2000**

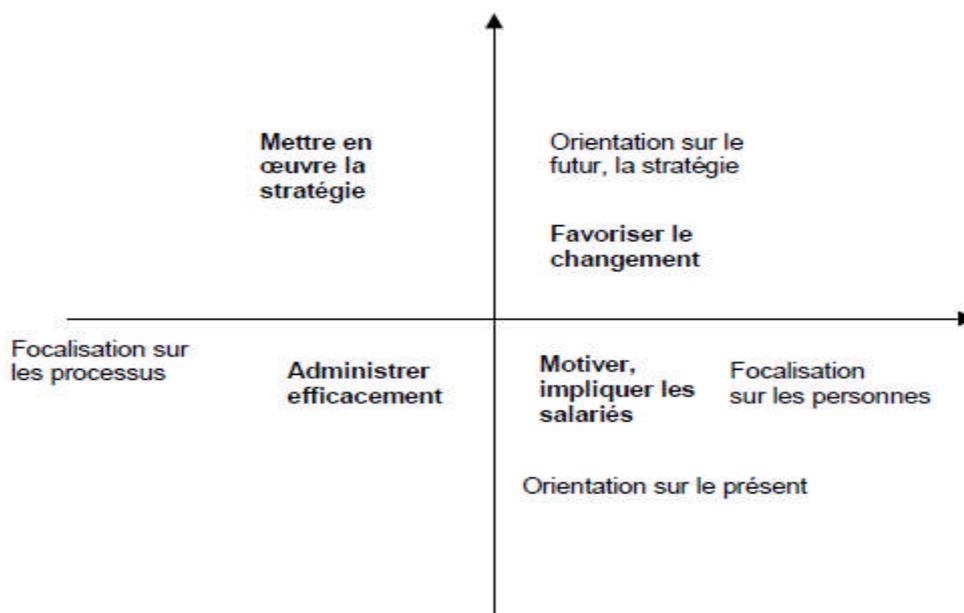
| <b><i>Les défis</i></b>   | <b><i>Les pistes d'évolution</i></b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les défis technologiques<ul style="list-style-type: none"><li>▪ NTIC</li><li>▪ GPEC</li></ul></li><li>➤ Le défi démographique<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Croissance de la population active et pénurie de main d'œuvre qualifiée</li><li>▪ Vieillesse de la population active</li></ul></li><li>➤ Les défis sociaux</li><li>➤ Les défis réglementaires</li><li>➤ Les défis économiques<ul style="list-style-type: none"><li>▪ L'internationalisation de la concurrence</li><li>▪ Le renchérissement des investissements</li><li>▪ Le manque de visibilité économique</li><li>▪ Une inflation faible</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Repositionner la fonction autour de 3 priorités<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Partage de la fonction RH</li><li>▪ Implication stratégique de la fonction RH</li><li>▪ Renforcement du professionnalisme de la fonction</li></ul></li><li>➤ Apprendre à maîtriser la conjoncture</li><li>➤ Privilégier l'approche socio-économique</li><li>➤ Réussir le partage de la fonction</li><li>➤ Décentraliser la fonction</li><li>➤ Elargir le champ de compétence de la fonction</li><li>➤ Redonner du sens au travail</li><li>➤ Favoriser la flexibilité interne</li><li>➤ Peser dans la prise de décision</li><li>➤ Oser la qualité</li></ul> |

▪ **D'après Weiss et col. (1999)6**

| Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)   | Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité quantitative externe du travail</li> <li>• Logique de CT ;</li> <li>• Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ;</li> <li>• Intervention de l'Etat ;</li> <li>• Négligence des ressources humaines internes ;</li> <li>• Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ;</li> <li>• Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation).</li> </ul> | <p><b>Management idéologique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Discours idéologique,</li> <li>•2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise</li> </ul> <p><i>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</i></p> <p><b>Modernisation socio-productive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Recherche de flexibilité interne qualitative ;</li> <li>•2 Gestion anticipée des compétences</li> <li>•3 Approche proactive ;</li> <li>•4 Modèle de l'organisation qualifiante ;</li> <li>•5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.</li> </ul> |

▪ **D'après Peretti (1998, p.34)8**

**Des missions spécifiques**



### **Administrer efficacement :**

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

### **Développer la motivation et l'implication des salariés :**

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes.

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance...

« Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;
- de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;
- d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler<sup>9</sup> (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.

Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute d'éthique et y répondre, selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Variété des tâches,
- Partage du pouvoir,
- Promotion,
- Rémunération,
- Participation,
- Formation...

### **Favoriser le changement :**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

### **Mettre en oeuvre la stratégie :**

Bélanger dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), page 21 propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en oeuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

## **2- Les raisons de cette évolution**

Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le Fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.

Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle Productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante.

*Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.*

L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'oeuvre en quantité nécessaire et de qualité.

On note, dans les années récentes :

- le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ;
- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

### **Synthèse**

| Période                          | Phase d'administration                      |                                   |      |   | Phase de gestion                    |              | Phase de développement |                                |
|----------------------------------|---|-----------------------------------|------|---|-------------------------------------|--------------|------------------------|--------------------------------|
|                                  | 1850-1916                                   | 1916-1936                         | 1940 | 1950                                    | 1960                                | 1970         | 1980                   | 1990- 2000                     |
|                                  | Les prémices                                | Émergence d'une fonction autonome |      | Essor de la fonction                    | Age adulte                          | Les managers |                        | Vers le management stratégique |
| <i>Activité dominante</i>        | Administration, règlements, paie, sanctions |                                   |      | Négociation, social, relations sociales | Motivation, dynamisation, formation |              |                        | Adaptation, prévision, gestion |
| <i>Nom commun de la fonction</i> | Service paie, service de personnel          |                                   |      | Relations sociales                      | Relations humaines                  |              |                        | Ressources humaines            |

### **La G.R.H. comparée à l'administration du personnel**

| <b>Gestion de la main d'œuvre</b>           | <b>Administration du personnel</b> | <b>GRH</b>                 |
|---|------------------------------------|----------------------------|
| <b>Conception de la main d'oeuvre</b>       | Personnel substituable             | Actif spécifique           |
| <b>Mode d'action</b>                        | Réaction                           | Anticipation               |
| <b>Statut de la main d'œuvre</b>            | Variable d'ajustement              | Variable stratégique       |
| <b>Statut du responsable de la fonction</b> | Chef du personnel                  | DRH du membre de direction |

Dans L. Cadin et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »  
(2002, p.11)

# Chapitre I

## Recrutement et la Gestion prévisionnelle du personnel

### Objectif du Chapitre

- Identifier le besoin en recrutement
- Connaître les étapes du processus de recrutement

### I-le; Préalable de recrutement

#### Objectif :

Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste. Pour un recrutement qui répond au mieux à cet objectif, il y a 5 étapes indispensables

Le recrutement est au coeur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

L'acquisition d'une main d'oeuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibrage vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration

des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs.

L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liés à cette procédure mais nous renvoi aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel.

- Quelles sont donc les conditions de réussite d'un recrutement ?
- Comme en toute démarche d'ingénierie, la création est précédée du diagnostic et de l'analyse. Quelles sont donc les différentes phases précédant le recrutement ?

#### **Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes :**

- la définition de poste,
- la définition de profil,
- l'identification des sources de recrutement,
- la mise en place des moyens de recrutement,
- la campagne de recrutement,
- la sélection,
- la décision d'embauche,
- l'intégration

Afin d'entrer dans cette phase active, il est nécessaire de mobiliser l'encadrement concerné par le recrutement. C'est-à-dire le manager qui a fait part de son besoin en personnel.

**Le rôle des cadres en matière de recrutement se définit comme suit, d'après St Onge et al.17 :**

- identification des besoins,
- participation aux entrevues de sélection,
- décision d'embauche de tel ou tel candidat,
- accueil des nouveaux employés,
- intégration des nouveaux employés dans les équipes de travail.

## **1- L'identification et la spécification du besoin réel de l'entreprise**

Dans un premier temps, on doit définir, décrire et analyser le poste à pourvoir, grâce à une grille d'analyse. Il faut également identifier le profil nécessaire pour ce poste, dans le but d'établir les différents critères de sélection.

La **définition de fonction** se concentre sur six axes principaux :

- La *mission* : c'est la raison d'être de la fonction, sa finalité par rapport aux autres fonctions. Il y a intérêt à rappeler sous cette rubrique sous quelle dépendance hiérarchique agit le titulaire de la fonction.
- Les *relations de communication* interne et externe à l'entreprise exigées pour un bon fonctionnement de la fonction. Les problèmes de liaison étant à l'origine de nombreux dysfonctionnements.
- Les *activités* : elles se composent d'une série de tâches répondant à un même objectif. On considère qu'une fonction regroupe en général quatre activités que l'on s'efforcera de hiérarchiser en partant du cœur de métier. La difficulté est de ne pas tomber dans une description exhaustive des tâches en mode opératoire.
- Les *compétences requises* : décrites comme qualités professionnelles et découlant de comportements professionnels observables et prédictifs de réussite.
- Les *connaissances requises* : indispensables à la tenue du poste.
- Le *niveau de formation* requis.

La **définition du profil** recherché conduit à décrire le candidat « idéal » qui n'existe pas en réalité, ce pourquoi il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des catégories suivantes :

- *indispensable* : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste ;
- *essentielle* : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction ;
- *souhaitée* : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction.

## **2- Les sources de recrutement**

Avant toute chose, on doit déterminer si l'on procède à :

- **un recrutement interne**, si le poste à pourvoir s'inscrit dans une logique de mise en place d'un plan de gestion des carrières ou encore, si l'entreprise souhaite stabiliser ou réduire ses effectifs.
- **un recrutement externe**, si le poste considéré requiert des compétences, un niveau de diplôme ou une expérience que seul le marché du travail peut fournir.

- **un recrutement interne et externe** à la fois, afin de comparer les différents niveaux de qualification.

Dans un second temps, la mission est de prospecter en s'appuyant sur : les candidatures spontanées, les petites annonces, les réseaux institutionnels (ex : associations d'anciens élèves), les réseaux professionnels (ex : ANAPEC), l'approche directe qui consiste à faire appel à des chasseurs de tête, les relations personnelles, les filières en alternance, les stagiaires qui peuvent constituer un vivier non négligeable

### 3- **La campagne de recrutement :**

La campagne de recrutement a pour objectif de susciter des candidatures pour le poste à pourvoir.

Elle se concentre sous 4 axes principaux :

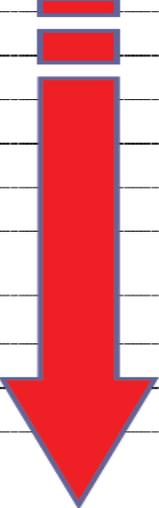
- l'identification des cibles ;
- la détermination de la durée et du suivi de la campagne ;
- la sélection des médias les mieux adaptés ;
- la rédaction du texte de l'annonce.

### 4- **La sélection du candidat :**

Elle s'opère par **l'organisation d'un tri** qui se fait sur CV et lettre de motivation. L'objectif est de cerner au mieux la personnalité du candidat, ses compétences et son éventuelle adéquation au poste proposé.

Vient ensuite **la présélection** organisée à l'aide de **tests d'aptitudes intellectuelles, de tests psychotechniques et de personnalité**. Certains cabinets de recrutement ou entreprises font parfois appel à la graphologie, afin d'éliminer des candidats si le nombre de candidatures est trop important pour le poste en question. Dans ce cas, on peut aussi convoquer les postulants à un entretien de groupe dont l'objectif est de faire un tri massif des candidats.

#### A- **Grille d'analyse des process de recrutement**



|  |   |
|--|---|
| Besoin de Recrutement I  | I Définition de poste   |
| Analyse II   | II Déf. du profil du titulaire  |
| Définition de fonction III   | III Identification des sources de recrutement   |
| Prospection interne IV   | IV Mise en place des moyens de recrutement  |
| Prospection externe V  | V Campagne de recrutement   |
| Tri des candidatures VI  | VI Sélection des candidats  |
| Questionnaire VII  | VII Décision d'embauche   |
| Entretien VIII   | VIII Intégration  |
| Tests IX   |   |
| Décision X   |   |
| J. Bourdonnais, « Les Recrutements », Encyclopédie des Sciences de Gestion Vuibert, 1990 | Les huit étapes du recrutement<br>La Gestion des Ressources Humaines<br>B. MARTORY, C. CROZET |

## **5- L'entretien**

L'entretien de sélection a pour but d'informer au mieux le candidat sur le poste à pourvoir. Il doit aussi permettre de détecter la personnalité et les compétences du postulant.

Il existe plusieurs sortes d'entretiens :

- **En tête-à-tête**, où le candidat est reçu par un des membres de l'entreprise ou par le consultant d'un cabinet de recrutement.
- **L'entretien individuel** face à plusieurs interlocuteurs
- **L'entretien collectif** qui permet de définir au mieux la personnalité et la capacité de réaction du candidat dans une situation donnée
- **L'entretien en série**, où le candidat est reçu à plusieurs reprises, pour affiner le questionnement et optimiser l'adéquation au poste
- **L'entretien à la chaîne** : ici, le candidat rencontre successivement plusieurs membres de l'entreprise au cours d'une même journée
- **La mise en situation** ou **assessment center** : le candidat est confronté à une situation qu'il pourrait rencontrer dans son poste. On peut, par exemple, placer le sujet devant une pile de dossiers à traiter dans un temps limité.

## **II- Concrétisation du recrutement et intégration :**

La décision finale est toujours prise par le DRH de l'organisation ou par la personne habilitée à faire ce choix dans l'entreprise lorsqu'il n'y a pas de DRH, même si le recrutement est réalisé par un cabinet.

En ce qui concerne la signature du contrat, l'accord se fait entre les deux parties sur le type de contrat choisi (CDD, CDI, TP...), le système de rémunération, le titre du salarié, le lieu de travail....

A l'issue du recrutement, le candidat retenu doit effectuer une période d'essai au cours de laquelle il doit se familiariser avec son milieu de travail. Dans cette perspective, il est de l'intérêt de l'entreprise de mettre en place un accueil et un suivi efficaces du nouveau salarié, si elle veut concrétiser son embauche au-delà de la période d'essai.

**Un conseil** : il est préférable d'investir pour le nouveau salarié (coûts d'adaptation, de formation et de familiarisation plus élevés) afin qu'il soit satisfait et compétent, plutôt que d'adopter une politique laxiste d'après recrutement qui peut conduire à une non concrétisation de la période d'essai. En effet, dans ce cas, l'entreprise a eu un coût de recrutement inutile, et de plus, la personne doit faire face à un échec.

Intégration du Personnel nouveau :

- 1- La Période D'essai, la période d'intégration
- 2- l'audit du Processus de Recrutement Analyse du coût de Recrutement

### **1-accueil du nouveau salarié**

De plus en plus, les entreprises prévoient une procédure formalisée pour formalisées l'intégration des salariés nouveaux.

Une présentation générale de l'entreprise est réalisée : visite, brochures d'accueil comportant les renseignements indispensable au nouvel embauché (horaires, consignes de travail, consignes de sécurité...). Un film sur les réalisations de l'entreprise est parfois projeté aux salariés arrivant. Certaines entreprises pratiquent aussi le parrainage : (chaque nouveaux est pendant un temps guidé par un ancien). Doc 1.

L'ensemble de toutes ses actions ont pour but :

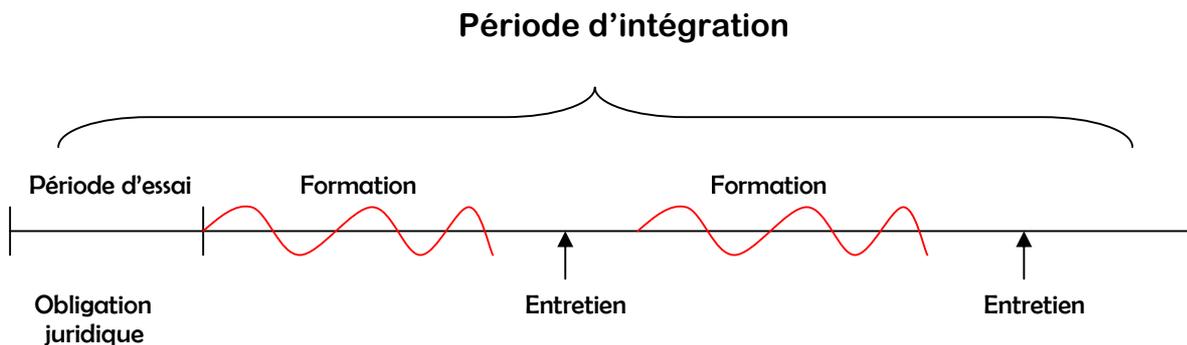
Eviter les phénomènes du rejet du nouvel entrant par les salariés ayant déjà de l'ancienneté ; D'intégrer au mieux le nouvel embauché.

## **2-la période d'essai et la période d'intégration :**

La période d'essai correspond à une période dont la durée est définie par les usages, les conventions collectives ou le contrat de travail et pendant laquelle les parties peuvent décider de rompre le contrat de travail sans préavis ni risque juridique (dommages et intérêt).

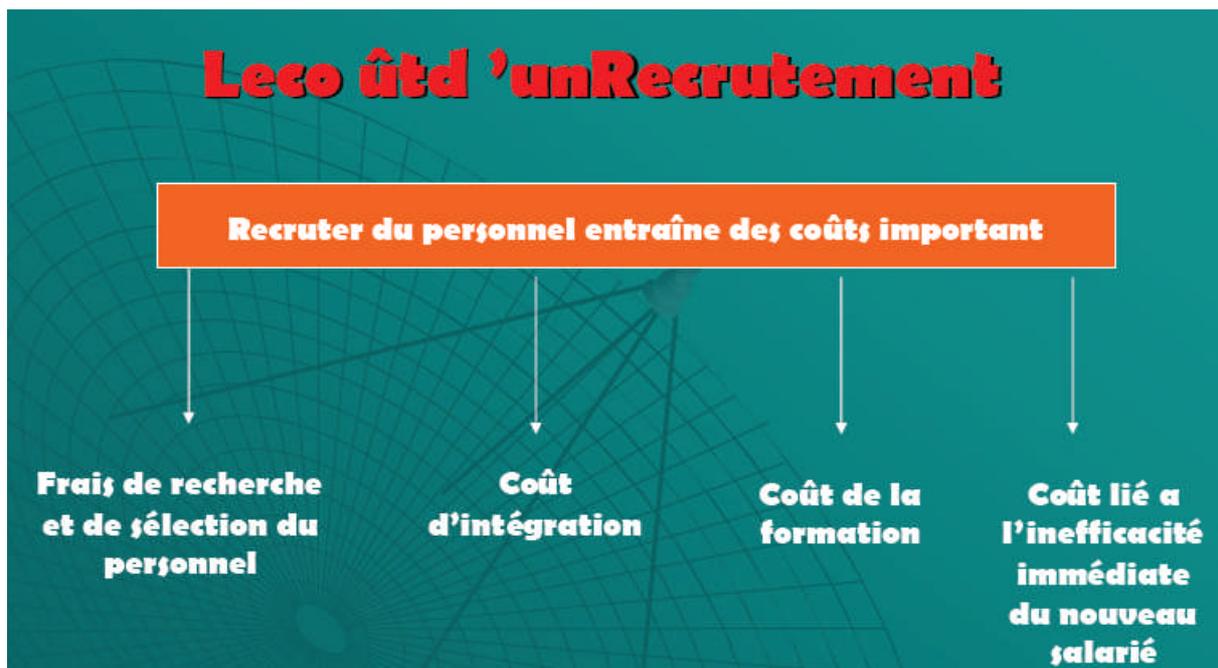
L'entreprise, comme le salarié, n'ont pas d'intérêt à l'aboutissement d'une période d'essai non concluante. C'est pourquoi la phase de sélection est essentielle.

De même, la période d'essai est de plus en plus souvent considérée comme une période d'intégration. On estime, en effet, que la période d'essai comme notion juridique, doit être dépassées pour être complétée par une période de suivi plus durable. Celle-ci porte le nom de période d'intégration.



Pendant la période d'intégration qui comprend souvent des phases de formation, des entretiens avec les responsables hiérarchiques sont prévus. Il est ainsi possible de faire le point sur les difficultés rencontrées, les frustrations ressenties, les incompréhensions éventuelles...

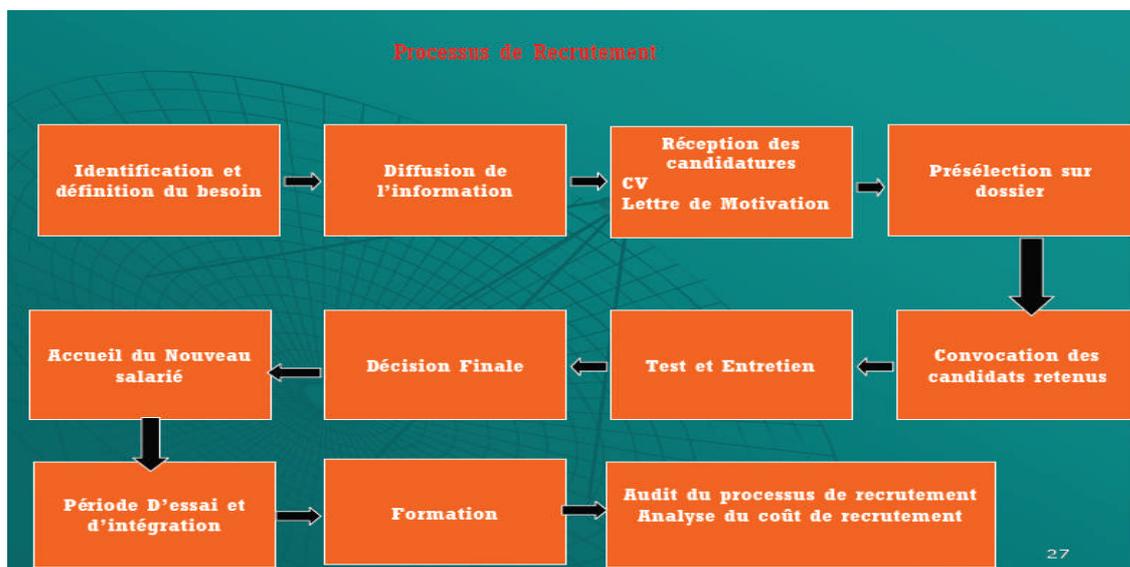
## **3- le coût d'un recrutement :**



## **Synthèse :**

Pour conclure cette partie concernant le recrutement d'une façon fort schématique, nous pouvons envisager huit étapes à un recrutement :

1. définir le poste et les besoins afférents (moment du besoin et pour quel service) ;
2. définir le profil à l'aide du référentiel de compétence ;
3. prospecter, par quels moyens (ANPE, APEC, ...) ;
4. définir les moyens de recrutement, CV, questionnaires, entretiens, bureaux de recrutement (« chasseurs de têtes »)... ;
5. déterminer et choisir les moyens de sélection ;
6. sélectionner avec des moyens clairement établis ;
7. recruter ou embaucher puis contracter (CDI, contrat à l'essai, CDD...) ;
8. Intégrer. Quel outil, mieux que la formation permet d'intégrer un agent nouvel entrant ?



## **III- la gestion prévisionnelle des effectifs**

GPE : est un outil de prévision et d'adaptation de la quantité et de la qualité des ressources aux besoins en entreprise.

### Intérêt :

La GPE permet une gestion quantitative du personnel qui évite à l'entreprise les sureffectifs et les sous effectifs.

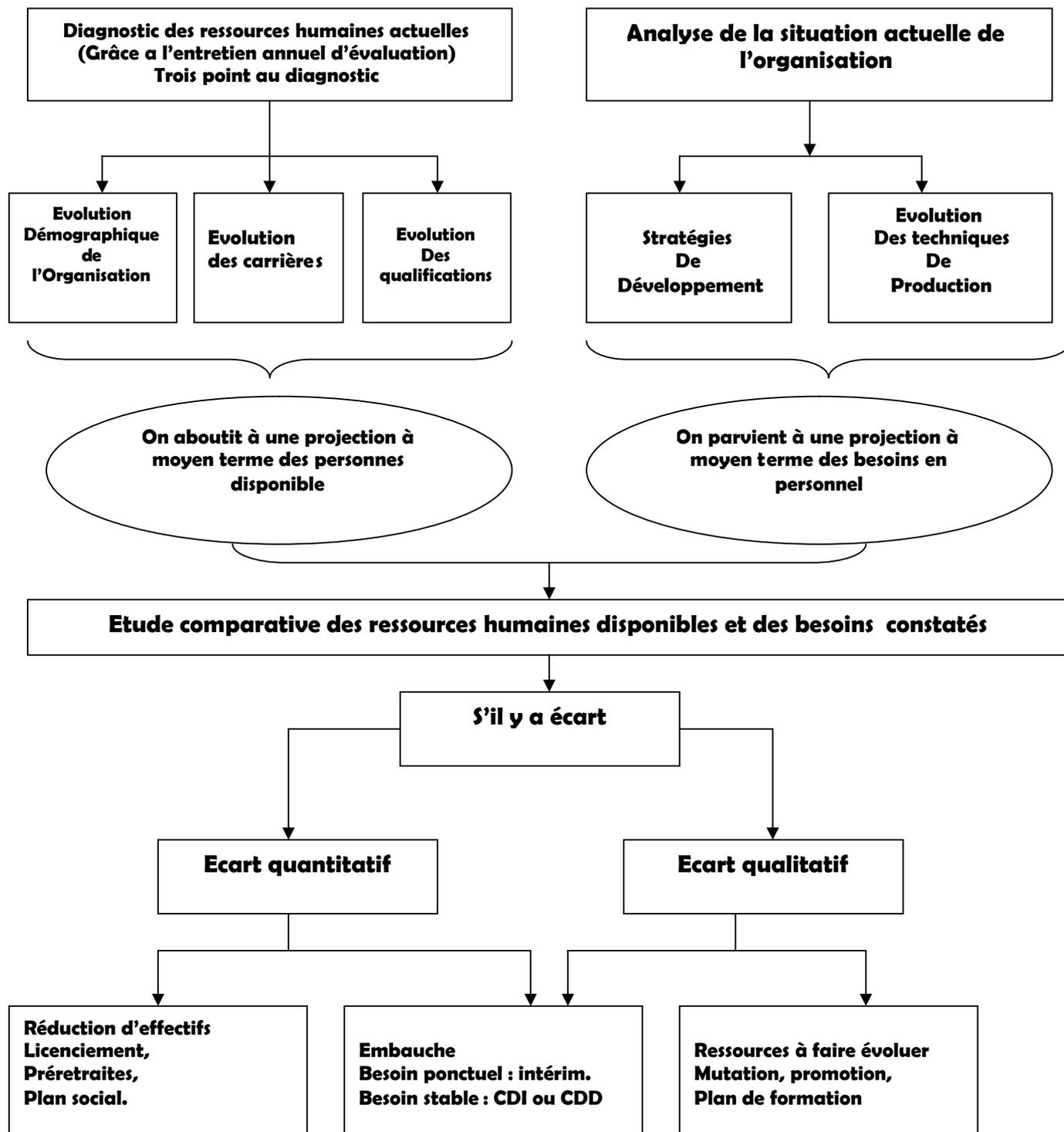
La GPE réalise les ajustements quantitatifs du personnel en effectuant des embauches, des licenciements, des aménagements du temps de travail. Elle permet aussi une gestion quantitative du personnel ; l'entreprise peut ainsi éviter la surqualification et la sous-qualification.

La GPE reste délicate à mener dans la mesure où il existe des domaines d'incertitude sur l'avenir de l'entreprise.

Dans les entreprises d'une certaine taille, la détermination des besoins en personnel peut être éclairée par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs/Doc1/.

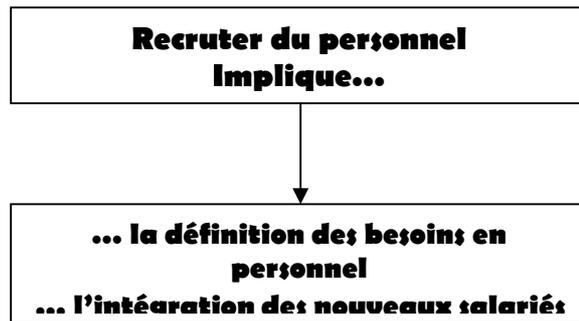
Encore appelée gestion prévisionnelle de l'emploi, cette technique peut ainsi être schématisée comme suit :

## **Les étapes de la gestion prévisionnelle des effectifs :**

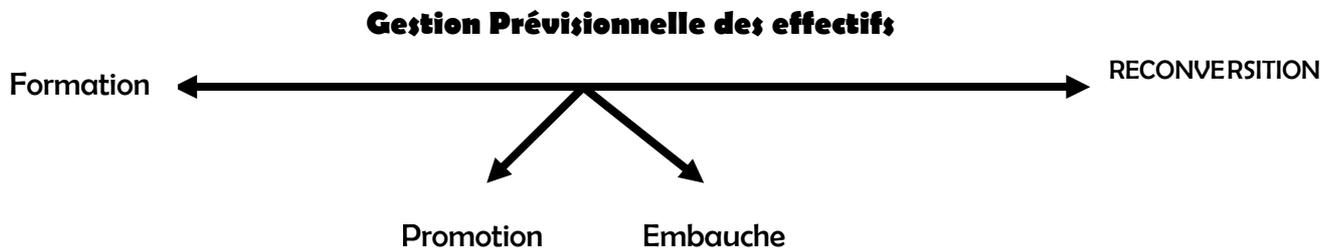


Source : D. Trémeau et L. Verdier, Management des organisations, édition Foucher, 2006

## Synthèse



Le coût de recrutement étant élevé, il est indispensable de bien sélectionner le candidat idéal et de favoriser son intégration dans l'entreprise  
Pour déterminer les besoins futurs en personnel, une gestion prévisionnelle des effectifs s'impose



### Exercices

Doc1  
Tableau

Etat des prévisions des effectifs pour l'entreprise Thomas

|   | Actuel | Dans 5 ans |
|---|--------|------------|
| <b>Ouvriers non qualifiés</b>               | 23     | 5          |
| <b>O.C en électronique</b>                  | 52     | 16         |
| <b>Conducteurs de machines automatisées</b> | 4      | 18         |
| <b>T. en électronique</b>                   | 2      | 6          |
| <b>T. en mécanique</b>                      | 12     | 5          |
| <b>T. de maintenance productique</b>        | 2      | 8          |
| <b>T.Sup. en électronique</b>               | 1      | 9          |
| <b>T.Sup en mécanique</b>                   | 4      | 7          |
| <b>Ingénieur productique</b>                | 5      | 11         |
|   | 105    | 85         |

Quelle mesure peut on envisager pour passer de l'état actuel des effectifs aux besoins probables dans 5 ans ?

## **CHAPITRE 2 :** **La politique de Rémunération et la Motivation des salariés**

### **Objectif du chapitre**

- *Connaître les théories de motivation*
- *Expliquer les gains escomptés*

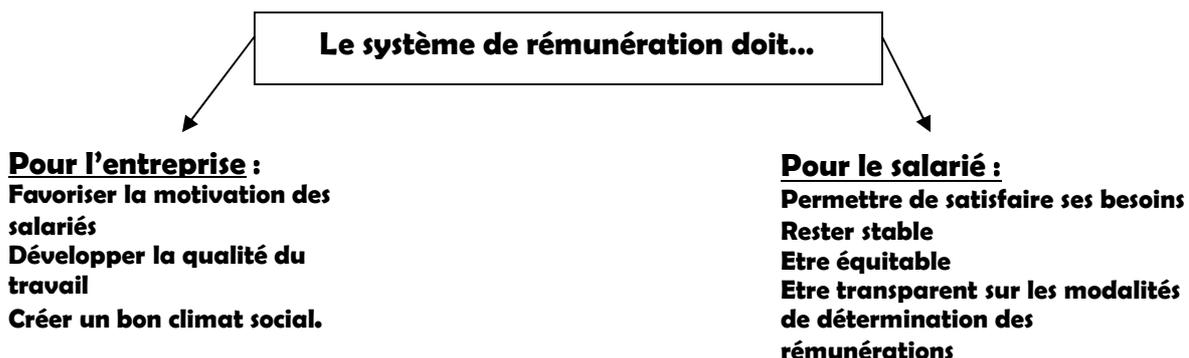
A partir du moment où un individu entre dans la vie active, il reçoit un salaire. Cependant il cherche aussi des satisfactions apportées par le travail qu'il effectue. Ainsi convient-il de mener une politique cohérente de rémunération qui contribue à être motivante pour tous...

- Quelles sont les finalités d'un système de rémunération ?
- Quelles sont les différentes modalités de la rémunération ?
- Quelles sont les motivations et les conséquences de l'évolution des aspirations des salariés vis-à-vis de leur travail ?
- 

### **I- les objectifs d'un système de rémunération**

#### **2- Les attentes de l'entreprise et des salariés**

Les attentes d'un système de rémunération apparaissent, pour les différentes parties prenantes à l'activité économique, souvent en opposition :



La conciliation des intérêts apparemment contradictoires des employeurs et des employés nécessite l'élaboration d'une politique de rémunération par l'entreprise/doc1/.

#### **2- Salaire net, salaire brut**

On constate que les attentes des salariés et celles de l'entreprise ne sont pas nécessairement convergentes. Par exemple, en période de difficultés, l'entreprise pour accroître sa productivité, peut envisager des baisses de salaires ou une compression du personnel/doc2/. Insupportables pour les salariés. De plus, les salariés et leurs représentants ne raisonnant pas systématiquement à partir des mêmes éléments que les employeurs. Les salariés raisonnant le plus souvent en salaire net. Les responsables de l'entreprise intègrent par contre les charges sociales et légales salariales retenues à la source par l'employeur pour le compte de la CNSS, de la CIMR et l'OFPPPT. Le total formé par l'ensemble des charges de personnel (Salaires nets + charges sociales et patronales) constitue la masse salariale.

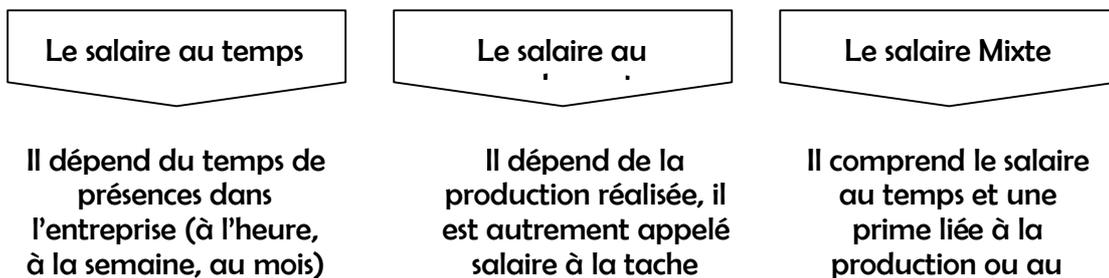
## **4- la fixation des rémunérations**

la fixation de la rémunération dépend du poste occupé et des qualités requises pour l'exercer telles qu'elles ont été définies dans l'analyse du poste de travail. Elle dépend aussi du comportement du salarié qui occupe le poste, de la qualité et de la rapidité du travail fourni. Cependant, des contraintes juridiques (existence du SMIG, du SMAG,...) et économique (concurrence étrangère,...) limitent la liberté de fixation des rémunérations par la libre négociation entre salariés et employeurs/doc3/.

## **II- systèmes de Rémunération**

### **1- systèmes de base**

On peut identifier plusieurs systèmes classiques de rémunérations/doc1/.



### **2- individualisation et salaire au mérite**

Pour motiver le personnel, on a toujours pensé lier a la rémunération et intensité du travail du salarié/doc2/. De même, on estime que l'équité nécessite des traitements différents : est-il normal d'accorder une augmentation de salaire à des personnes qui n'ont pas fait les mêmes efforts et ont obtenu des résultats divergents. Enfin, en période de faible croissance, pour maîtriser l'évolution de la masse salariale, l'entreprise ne peut accorder une augmentation généralisée, et est conduite à récompenser les meilleurs salariés.

Plusieurs modalités d'individualisation des augmentations de salaires sont envisageables :

- en fonction de résultats objectivement mesurable (ex. productivité, taux individuel de pièces sans défaut, assiduité,...) ;
- en fonction des résultats évalués par un supérieur hiérarchique ; dans ce cas, le résultat se confond avec ce que l'on appelle le mérite.

Le salaire au (mérite) entraîne parfois des tensions dans l'entreprise. Il n'est pas évident, en effet, que l'appréciation faite par le supérieur hiérarchique soit toujours équitable/doc3/.

### **3- les Primes**

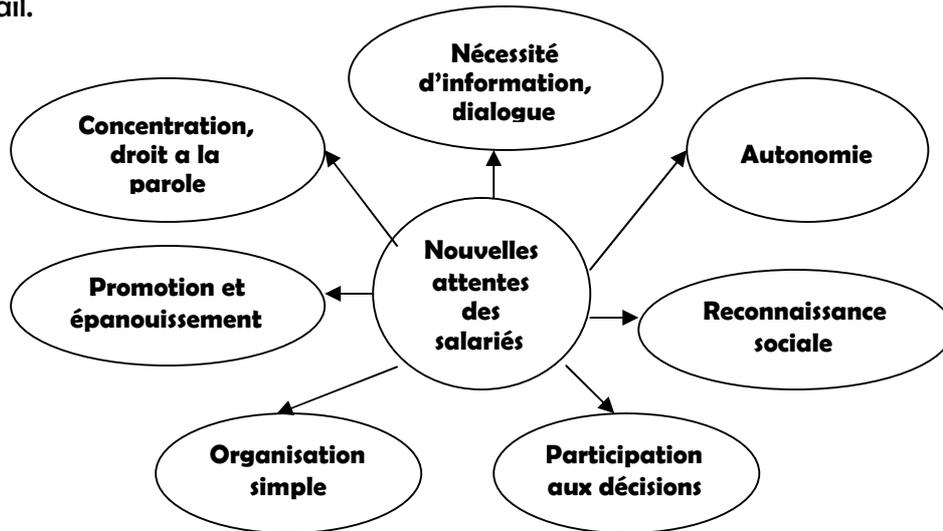
Les primes sont multiples dans leur nature et leur appellation. On peut néanmoins les classer en :

- Primes liées au résultat de l'entreprise, appelées également primes de bilan, de rendement, de production, de rentabilité ou d'activité. Elles sont partagées proportionnellement au nombre de salariés ou en fonction d'un certain nombre de critères.
- Primes périodiques distribués a des moments bien précis, primes de fin d'année, le 13<sup>e</sup> mois, la prime trimestrielle.

- Primes sociales fondées sur le besoin et non sur l'apport du salarié ; il s'agit de primes données à l'occasion de fêtes religieuses (primes pour l'achat du mouton à l'occasion de l'Aïd El Adha ...), des primes d'assistance familiale, de scolarité des enfants ou de panier pour aider ou casse-croûte dans l'entreprises qui travaillent en journée continue.
- Primes liées au poste : prime de représentation (pour l'achat des tenues de fonction...), d'encadrement, d'expertise, d'éloignement...

#### **4- Les nouvelles attentes des salariés :**

L'évolution du niveau culturel des salariés, la croissance économique et l'apparition de la consommation de masse ont entraîné des attentes nouvelles pour les hommes au travail.



Ces aspirations nouvelles, correspondant à l'analyse des motivations de l'homme au travail, entraînent des conséquences sur l'organisation de la fonction du personnel. Elles s'intitulent d'ailleurs de plus en plus (GRH)/ doc4/.

### III- les analyses de la motivation et l'implication du personnel

#### 1- Définition de motivation

La Motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou rétablir) un état d'équilibre.

#### 2- Les Théories de la Motivation

##### A- La théorie de Maslow

Le psychologue américain Abraham H.Maslow a établi une liste des besoins humains. Ceux-ci se présentent dans l'ordre croissant suivant :

1- Au niveau 1, il y a les besoins **physiologiques** qui englobent les nécessités d'ordre physique et physiologique tels la nourriture, le vêtement, etc.

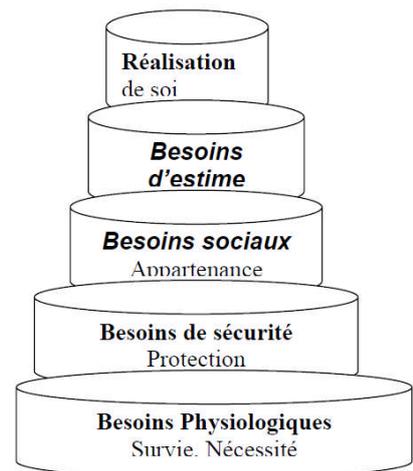
2- Au niveau 2, il y a les besoins **physiologiques**

qui englobent les nécessités d'ordre physique et physiologique comme la protection contre les dangers, la sécurité dans l'emploi, etc.

3- Au niveau 3, il y a les besoins **sociaux** qui sont liés à la recherche d'amitié, d'affection et d'appartenance à un groupe.

4- Au niveau 4 il y a les besoins **d'estime** qui se rapportent à l'estime de soi et à l'estime par les autres.

5- Au niveau 5, il y a les besoins **de réalisation** concernant le désir de créer, de se dépasser et d'exploiter au maximum ses possibilités.



Maslow a insisté sur la complexité des besoins des individus, sur la relation hiérarchique (ex : Il faut satisfaire un besoin inférieur avant de passer à un besoin supérieur) de ses besoins et sur l'idée que les besoins satisfaits ne sont plus des facteurs de motivation, des études portant sur la hiérarchie des besoins ont soulevé des questions quant à la validité de l'aspect hiérarchique. Dans la pratique, les questionnaires appliquent la théorie de Maslow selon une approche situationnelle. Les besoins dépendent de la personnalité et des désirs des individus. Les cinq niveaux de besoins sont également et simultanément nécessaires à la survie et ils se chevauchent, à des degrés différents, chez chacun des individus.

## **B. La théorie de Mc Clelland :**

D. Mc Clelland a développé une théorie des besoins très approchée de celle de A.Maslow. Mc Clelland a défini trois types de besoins : le besoin de pouvoir, le besoin d'affiliation et le besoin d'accomplissement. C'est à ce dernier qu'il s'est surtout intéressé.

Selon Mc Clelland, les individus qui ont un besoin de pouvoir sont attirés par l'influence et le contrôle et ils cherchent à obtenir des postes où ils peuvent exercer un leadership. Les individus qui ont un besoin d'affiliation cherchent à se faire animer et essaient de s'intégrer le plus possible dans un groupe social, tout en conservant des relations amicales. Les individus qui ont des besoins d'accomplissement se préoccupent fort de réussir et craignent l'échec; ils aiment relever des défis et se fixent des objectifs difficiles mais non possibles à atteindre.

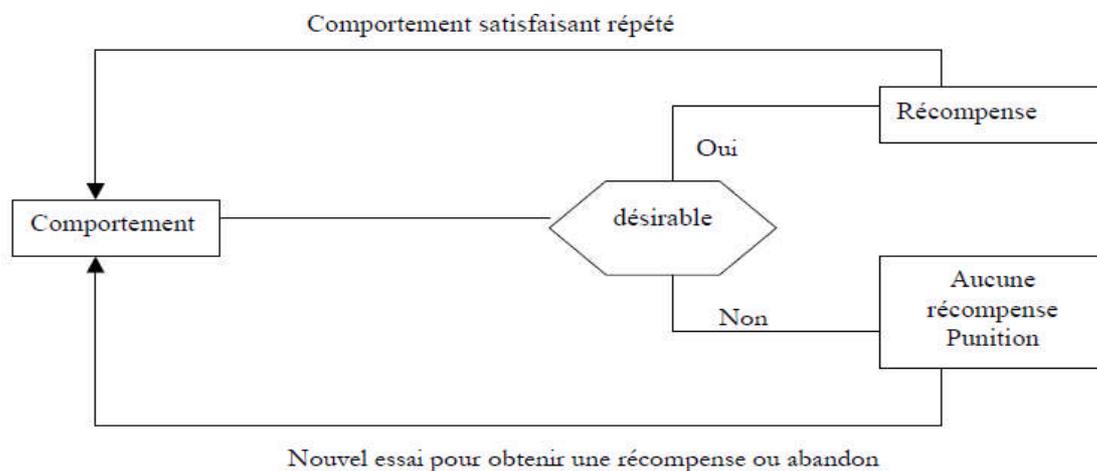
Dans la pratique, on peut retrouver ces besoins d'accomplissement dans les petites et moyenne organisations. Dans les grandes organisations, les besoins d'accomplissement sont plus développés chez les cadres intermédiaires que chez les membres de la haute direction.

## **C. La Théorie de Lewin :**

La théorie de Kurt Lewin est fondée sur l'existence des besoins. D'après cette théorie, le processus de motivation se déclenche lorsque l'individu identifie un but qu'il juge important pour lui. Ce but le pousse à un comportement précis. Le résultat des gestes concrets qu'il portera sera satisfaisant ou non pour lui. En d'autres mots, l'individu est motivé pour le travail si trois conditions sont remplies :

- 1- Si le travail présente pour lui un but important
- 2- Si sa performance au travail est en conformité avec l'importance accordée à ce but.
- 3- Si sa performance le satisfait.

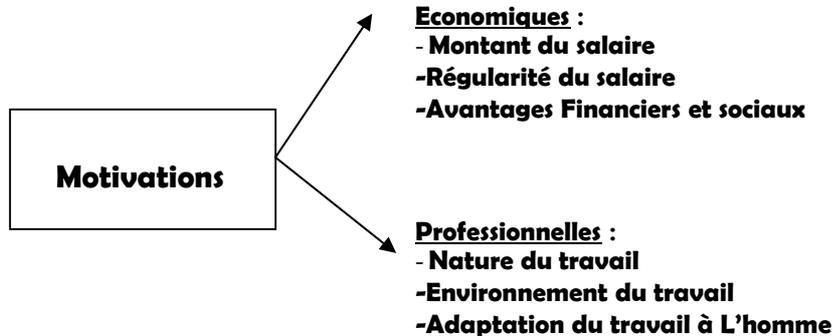
### **Le processus de la Motivation :**



### **3- Analyse de la motivation**

#### **A- les motivations économiques et professionnelles**

Celles-ci peuvent être résumées dans le schéma suivant/doc1/ :

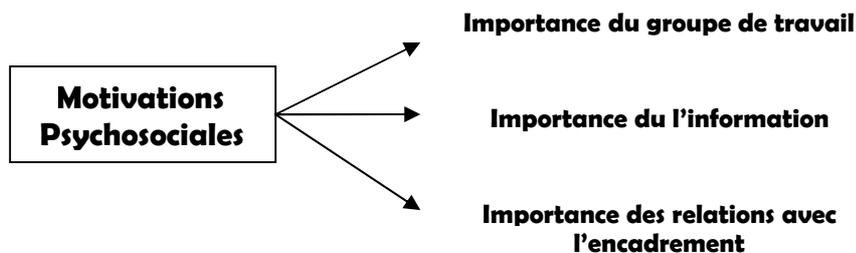


Cette approche strictement économique et matérielle entraîne l'entreprise vers deux types d'adaptations :

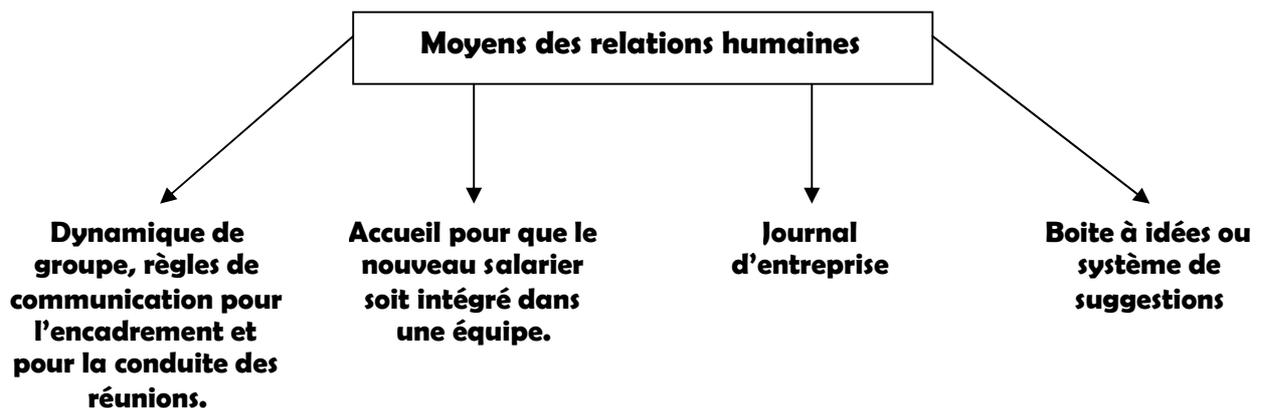
- L'adaptation de l'homme à son emploi (sélection à l'embauche, actions de formations).
- L'adaptation du travail à l'homme (adaptation du poste de travail, limitation des atteintes à la santé physique et mentale, réduction de la fatigue professionnelle).

#### **b- les Motivations liées aux groupes de travail**

Des expériences diverses menées trent/doc2/ ont montré a coté des aspirations matérielles existent d'autres motivations qualifiées de psychosociales ; celles-ci peuvent être ainsi schématisées.

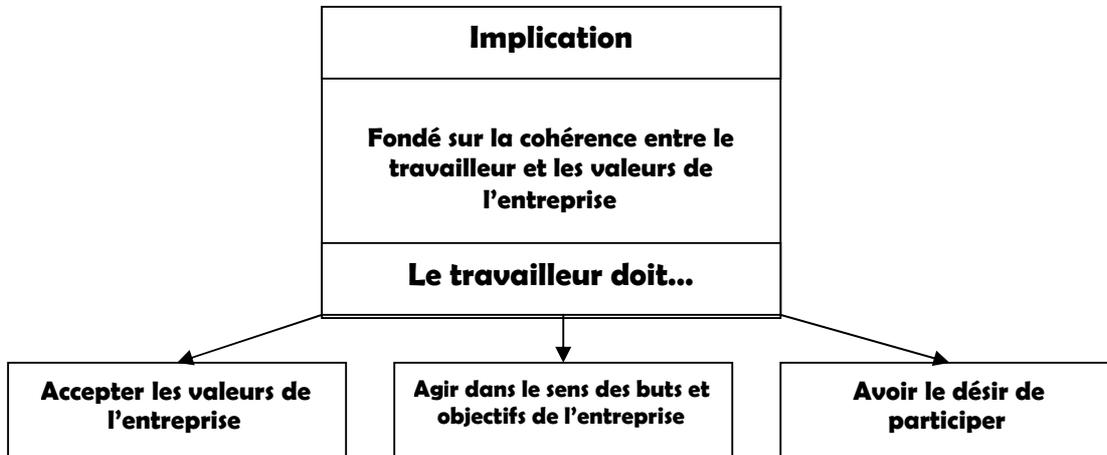


Ces analyses ont conduit les entreprises à développer les relations humaines dont les moyens d'actions peuvent être ainsi récapitulés :



### **c- L'implication du personnel**

Toutes les nouvelles théories conduisent à l'idée de mobilisation et d'implication du personnel. Le concept d'implication, qui vise sans doute à se substituer à celui de motivation, fait actuellement l'objet de nombreuses recherches. Celles-ci conduisent notamment à définir le concept d'implication et à réaliser une typologie des salariés. / doc3/



## Chapitre 3

### Le Plan de Formation

#### Objectif du chapitre

- Connaître le pourquoi de la formation.
- Connaître les étapes à suivre pour élaborer un plan de formation.
- Identifier le besoin.
- Traduire les objectifs en contenus.
- Traduire les besoins en objectifs.

#### **I – Définition et Terminologie :**

##### **1- Définition :**

Certains auteurs insistent dans leur définition sur l'action de transmission des reconnaissances afin de reprendre aux besoins de l'organisation ainsi, pour **Raymond Vazier**, la formation est :

L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur fonction actuelle au celui qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation.

D'autres acteurs englobent dans leur définition des activités acquises lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou tout simplement en tant qu'adultes. L'institut canadien d'éducation des adultes [ **I.C.E.A** ] résume ce type de formation pour l'ICEA, la formation englobe :

Toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte qu'il s'agisse d'étude générale ou professionnelle, de recyclage ou de perfectionnement de matière pertinente à son travail comme à sa vie de citoyen.

Nous retenons que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublié l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures.

##### **2-Terminologie :**

Dans le domaine de la formation en milieu organisationnel, chaque utilisateur (employeurs, syndicats, spécialistes en formation, pouvoir publics ). A un vocabulaire qui lui est propre. Les uns parlent de « développement individuel » et de « perfectionnement », les autres de « recyclage » d' « apprentissage » ou de « training ». Nous allons intégrer toutes ces expressions équivalentes sous le terme « formation » ou « formation en milieu organisationnel ». Le tableau suivant présente les principaux termes les plus couramment employés concernant la formation et une brève définition de chacun d'entre eux.

| termes                                   | Explications  |
|--|---|
| Recyclage                                | Formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.                                       |
| apprentissage                            | Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par la discipline ou le métier auquel elle se destine.  |
| Formation générale de base               | Niveau des acquis en terme de scolarité générale ou professionnelle dans un domaine spécifique par un salarié avant son entrée définitive dans la vie professionnelle.  |
|  | Formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation ou  |
| Formation professionnelle                | encore dans les deux en même temps, permettant ainsi à une liées à un domaine spécifique et qui lui sont nécessaire pour exercer avec compétence son métier ou la profession qu'elle a choisie.   |
| Formation en alternance                  | Formation d'une personne qui se prend à la fois dans les établissements d'enseignements et dans le milieu de travail (école, travail). Fournissant ainsi la possibilité d'appliquer la théorie (concepts) acquise dans la pratique ce type de formation rend le savoir scolaire sûrement plus signifiant et pertinent pour la vie active. |
| Développement des RH                     | Formation qui consiste généralement à préparer l'employé à occuper un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'il occupe actuellement.  |
| Formation «dualiste»ou en « alternance » | Expression en formation originaire de l'Allemagne, consistant en un apprentissage de trois ans en milieu de travail et dans des centres de formation professionnelle combinant ainsi la théorie et la pratique, elle est offerte principalement aux jeunes de quinze ou seize ans, à mi-chemin de leurs études secondaires.               |

## **II- Objectif de la formation :**

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation.

L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables. Sans objectifs clairs le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. La figure suivante résume les principaux objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel.

### **Les principaux objectifs de la formation :**

1. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
3. Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation.
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
8. Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
9. Aider au développement de prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
10. Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelle organisation.
11. Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quant ils font un exposé professionnel.

12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
14. Développer les capacités de jugement des formés.
15. Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
16. Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favorise une meilleure perception de leur lieu de travail.
17. Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
18. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre enrhumé répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
21. Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
22. Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

### **III- Les Principaux Méthodes en formation**

Il existe une diversité de méthodes susceptibles d'être utilisées lors de la formation voici une description des principales d'entre elles.

#### **1 – le cas situation :**

Il présente une situation concrète sous une forme écrite, le récit peut être court (environ une page) ou être détaillé en plusieurs pages. L'utilisation d'un cas vise plusieurs objectifs : Apprendre aux participants à découvrir la nature des Problèmes d'une situation précise, leurs causes, les éléments pertinents à pouvant les expliquer et les solutions possibles. Il fournit l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques et pratiques déjà acquises et développe la participation à la discussion et l'imagination.

#### **2 – la corbeille d'entrée :**

Il s'agit de rassembler une liste de document écrit [des communiqués des lettres des notes de services etc..] Représentant les activités d'un poste donné l'acteur doit analyser et répondre une décision dans un temps généralement limité ces documents contiennent des détails sur un organisme fictif et l'information disponible est habituellement incomplète le but visé est principalement d'habiliter le participant à prendre des décisions.

#### **3 -le jeu de rôle :**

Chaque participant joue un rôle spécifique représentant un personnage dans une situation déterminée plusieurs aspects sont abordés de façon structurée ou spontanée afin d'aider le participant à communiquer à comprendre les perceptions et les attitudes des personnages représentés ainsi qu'à reproduire le comportement de ces derniers.

#### **4- le jeu d'entreprise :**

Les participant se divisent en équipes et chacune des équipes crée un organisme fictif les participants doivent prendre plusieurs décisions sans courir les risques des conséquences sérieuses qui se présentent dans les situations réelles. Le formateur doit jouer le rôle d'arbitre devant les décisions prises. Le but principal n'est pas que chaque équipe gagne mais d'apprendre à travailler en équipes et à prendre des décisions.

#### **5- l'entraînement :**

Ce sont les membres de la hiérarchie qui forment eux-mêmes leurs subordonnés les formateurs doivent avoir une aptitude à communiquer et à entretenir des relations de confiance avec les participants.

#### **6 –la rotation de postes :**

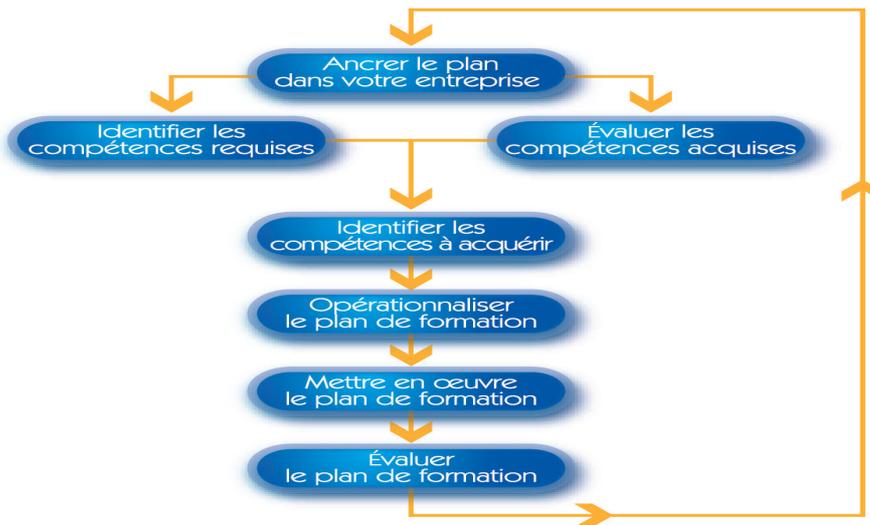
C'est la méthode la plus traditionnelle et elle est toujours en usage dans les PME elle est utilisée au niveau gouvernemental l'employé occupe successivement différents postes dans plusieurs services de l'organisation de manière à lui permettre d'élargir son éventail de connaissances et ses expériences. Souvent cette méthode s'inscrit dans le plan de carrières de l'employé et elle est surtout utilisée pour les postes de cadres.

## 7 –les méthodes « ailées » :

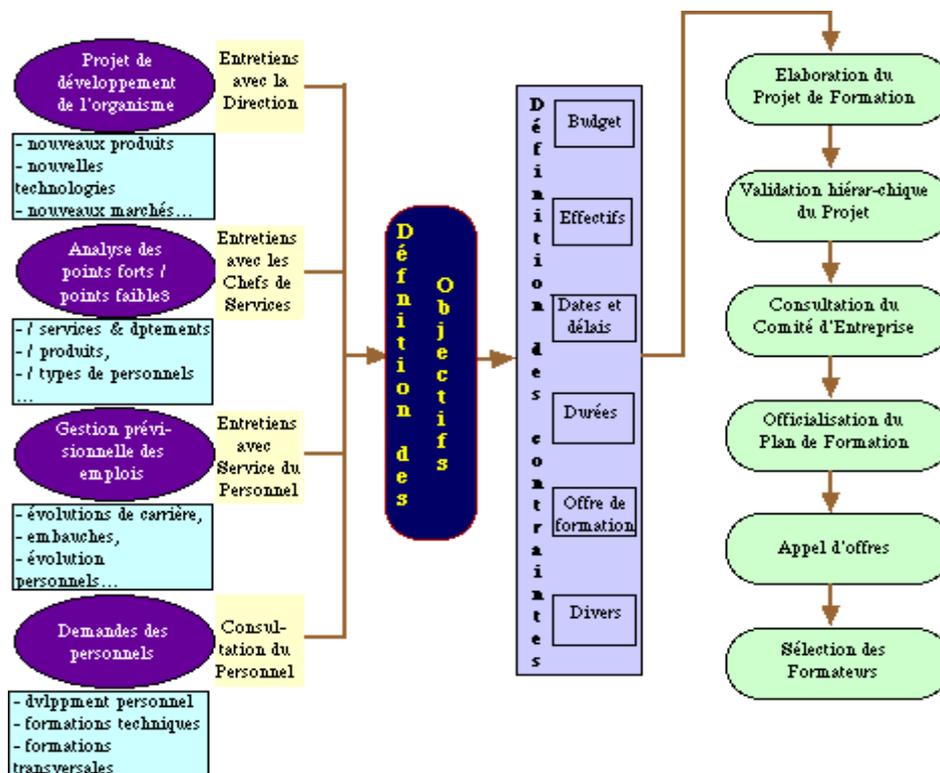
Les voyages les congés annuels les échanges internationaux, les stages ...ce sont là des méthodes dont on ne parle pas souvent mais qui sont pourtant utilisées par plusieurs organisations dans leurs programmes de formation. Les participants doivent être informés des démarches à suivre et du contenu du programme de formation avant leur départ. De plus on peut créer une rencontre avec les participants pour pouvoir échanger sur plusieurs sujets ; par exemple sur le contenu du congé.

## VI- Les phases d'élaboration d'un plan de formation

Model 1 :



Model 2



## **Chapitre 4**

### **La Gestion de carrière**

La gestion des carrières fait évoluer le personnel à travers les postes et les niveaux hiérarchiques de l'unité en fonction des besoins, d'une part des potentiels et des attentes des collaborateurs d'autre part.

- La gestion des carrières s'appuie sur la détection des potentiels, c'est-à-dire sur le repérage des collaborateurs capables de progresser dans l'unité à moyen terme : ces collaborateurs se voient proposer un plan de carrières.
- La politique de la gestion de carrières nécessite une évaluation du personnel. Les deux principaux outils d'appréciation du personnel sont :
  - ✚ L'entretien annuel d'évaluation, entretien direct entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique qui permet d'établir un bilan professionnel :
    - En comparant les performances obtenues et les objectifs assignés ;
    - En fournissant des bases d'évolution du salaire et de la promotion ;
    - En fixant de nouveaux objectifs ;
    - En mettant en évidence des attentes du collaborateur.
  - ✚ Le bilan des compétences : permet de se positionner en termes d'aptitudes personnelles et professionnelles.

## **ANNEXES :**

# **JOB DESCRIPTIF DE L'EQUIPE DU DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES**

## **DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Autres titres habituels :**

Directeur des ressources humaines, directeurs des relations humaines, directeur des relations sociales, directeur des affaires sociales.

### **Définition générale de la mission :**

Propose à la direction une politique de gestion des ressources humaines et de management social ; définit les conditions générales d'application de cette politique ; conseille, assiste et négocie avec les représentants du personnel.

### **Détail des responsabilités :**

**1°** Gestion de personnel : suivre l'évolution des besoins de l'entreprise et recherche les moyens de les satisfaire ; définir une politique de recrutement ; promouvoir une gestion dynamique des carrières ; proposer une politique de rémunération.

**2°** Formation : identifier les besoins individuels et collectifs, par le canal hiérarchique notamment ; arrêter une politique de formation au service des stratégies de l'entreprise.

**3°** Relations sociales : assister le directeur général dans les instances paritaires ; participer aux négociations patronales et syndicales pour aménager la convention collective ou les accords de l'hôtel ; négocier lors des conflits.

**4°** Hygiène, sécurité et conditions du travail : définir une politique visant à améliorer les conditions de vie et de travail ; veiller à limiter les accidents du travail.

**5°** Management social : développer les motivations par l'élaboration d'un projet d'entreprise, la mise en oeuvre de formes multiples de participation et d'expression des salariés ; promouvoir des innovations, notamment pour les rémunérations, l'intéressement des salariés, etc.

### **Situation hiérarchique :**

Placé directement sous les ordres du directeur général.

### **Contraintes du poste :**

Horaires souvent difficiles à réguler ; grande disponibilité, peut demander une connaissance parfaite du secteur d'activité.

## **CHEF DU PERSONNEL**

### **Autre titre habituel :**

chef du service du personnel et des relations sociales.

### **Définition générale de la mission :**

Responsable de l'application de la politique de personnel définie par la direction du personnel dans un établissement, un département, une unité de l'entreprise.

### **Détail des responsabilités :**

Administration du personnel de l'entreprise : horaires de travail ; dossiers individuels ; statistiques collectives ; statuts du personnel ; tenue des registres réglementaires ; règlement intérieurs : application de la législation du travail ; rémunérations mutations ; promotions ; sécurité sociale ; recrutement et accueil du nouveau personnel.

### **Gestion du personnel de l'unité :**

Etudes, prévision, tableaux de bord, analyse des postes de travail, système d'évaluation du travail, gestion des carrières ; chargé éventuellement de l'application du plan de formation, de la gestion des budgets de formation, de la supervision de certaines actions de formation ; des relations avec des organismes extérieurs.

### **Situation hiérarchique :**

Placé directement sous les ordres du responsable de l'entreprise.

### **Contraintes du poste :**

Horaires toujours difficiles à réguler ; nécessité d'une grande disponibilité ; demande une organisation de travail très précise. Le savoir communiquer est un atout indéniable. L'intégrité professionnelle est plus que souhaitée.

# LETTRE D'ENGAGEMENT

Nom : .....  
Prénom : .....  
Date et lieu de naissance : .....  
N° C.I.N : .....

## **AFFECTATION :**

L'hôtel ..... Confie à M. .... La fonction de.....  
..... qu'il accepte d'assurer conformément aux horaires et instructions que lui seront précisés  
par le Directeur.

## **DATE D'AFFECTATION :**

A compte du .....

## **PERIODE D'ESSAI :**

L'affectation ne deviendra définitive qu'à l'expiration d'une période d'essai de .....  
renouvelable pour une même période de ..... à la seule appréciation de l'hôtel.  
Il est entendu qu'au cours de cette période d'essai, chacune des parties peut mettre fin à cet  
engagement sans indemnité, moyennant un simple préavis de ..... jours et sans avoir à fournir un  
quelconque motif.

## **REMUNERATION ET AVANTAGES :**

M. .... percevra un salaire brut mensuel de DH ..... et recevra en  
fin d'année un complément de rémunération égal à un mois de salaire.  
Sur ce salaire seront déduites les retenues prévues par la législation en vigueur et les usagers de  
l'hôtel. Il sera inscrit à la CNSS et bénéficiera des avantages suivants :

.....  
.....

M. .... bénéficiera également du régime légal et social existant dans le cadre de  
la politique sociale de l'hôtel, à savoir : L'assurance maladie, décès, invalidité et la CIMR.  
Par ailleurs, il sera soumis à toutes les lois et règlements définissant les devoirs de sa charge et sera  
tenu pendant la durée de ses fonctions comme après leur expiration à la discrétion la plus absolue à  
l'égard de tous faits, informations et documents dont il a eu connaissance en raison de l'exercice de  
ses fonctions ou à l'occasion de celles-ci.

## **CONGE ANNUEL :**

M. .... bénéficie d'un congé annuel de 21 jours ouvrables par an calculé, le  
cas échéant, au prorata des mois travaillés. Ce congé sera accordé en considération des nécessités du  
service afin de ne pas entraver la bonne marche de l'hôtel. Pour la bonne règle, il est demandé à M.  
..... de retourner le double de la présente, légalisée et revêtu de sa signature,  
précédée par la mention « **LU et APPROUVE** ».

**Signature:**

**Employé**

**DRH**

**Direction de l'hôtel**

Exemple de contrat de travail :  
**CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE**

**ENTRE LES SOUSSIGNES :**

L'hôtel ....., légalement représenté par M. ...., en qualité de Directeur.

**D'une part**

**Et**

M. ...., Né le ..... à ....., titulaire de la CIN n° ..... **D'autre part**

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit :**

**1° OBJET :**

L'hôtel confie à M. .... la fonction de ..... qu'il accepte d'assumer conformément aux horaires et instructions qui lui seront précisés par la Direction.

**2° DUREE DU CONTRAT :**

Le présent contrat est soumis à une période d'essai de ..... à compter du .....

Il est entendu qu'au cours de cette période d'essai, chacune des parties peut mettre fin à ce contrat sans indemnité, moyennant un simple préavis de .....

Le présent contrat est conclu pour une période de ..... prenant effet à compter du ..... ; et expire le ..... sans qu'il soit besoin d'aucune formalité.

**3° Période d'essai :**

Le présent contrat est soumis à une période d'essai de ..... à compter du .....

Il est entendu qu'au cours de cette période d'essai, chacune des parties peut mettre fin à ce contrat sans indemnité, moyennant un simple préavis de .....

**4° REMUNERATION ET AVANTAGE :**

M. .... Percevra un salaire brut mensuel de DH ..... . Il n'en sera déduit que les retenues prévues par la législation en vigueur. Il sera inscrit à la CNSS et bénéficiera des avantages suivants :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5° CONGE PAYE :**

M. .... Bénéficie d'un congé annuel de 21 jours ouvrables par an, calculé au prorata des mois travaillés.

**6° PRESENTATION AU TRAVAIL :**

M. .... ; s'engage à assumer avec conscience et dévouement toutes les fonctions qui lui sont confiées dans le cadre de ses compétences. Il s'oblige à observer pendant la durée de ses fonctions, comme après leur expiration, la discrétion la plus absolue à l'égard de tous faits, informations et documents dont il a eu connaissance pendant l'exercice de ses fonctions ou à l'occasion de celles-ci. Pour la bonne règle, il est demandé à M. .... ; de retourner le double de la présente, légalisé et revêtu de sa signature, précédé par la mention « **LU et APPROUVE** ».

**Signature:**

**Employé**

**DRH**

**Direction de l'hôtel**

# ***Module : études de cas de la G.R.H***

## ***GUIDE DES TRAVAUX PRATIQUES***

### **TP 1 : intitulé du TP**

#### **1. Objectif(s) visé(s) :**

- Le stagiaire doit connaître les concepts de base de la Gestion des Ressources Humaines.

#### **2. Description du TP :**

Dans un monde où la technologie est disponible, les facteurs clés de succès ne peuvent pas être dans la possession des meilleurs équipements car les concurrents ont tous les mêmes. La différence se fait donc dans la qualité, la motivation et l'efficacité des ressources humaines. L'efficacité du facteur humain réside dans l'organisation qui devrait constituer une préoccupation majeure de la direction générale : réduction des étages hiérarchiques, décentralisation au juste niveau des responsabilités, attributions et définitions de fonctions clairement disposées.

Dans l'entreprise taylorienne ou même le cadre n'est qu'un exécutant, où les décisions sont balisées par des instructions préalables, la motivation du personnel n'est pas aussi importante que dans une entreprise moderne où la réussite dépend de la qualité personnelle des opérateurs, de leur capacité d'initiative et de leur esprit innovateur.

Les promotions y sanctionnent donc des vertus passives comme l'ancienneté et la docilité alors que le suivi personnalisé des performances s'impose dans l'entreprise moderne.

Individualiser la gestion des carrières, cela consiste à garantir les promotions aux meilleurs. Or il existe toujours au Maroc des entreprises de tout premier plan où chaque promotion exige plusieurs années d'ancienneté et où huit niveaux hiérarchiques séparent le cardeur débutant du directeur. Au vu du dossier individuel de chaque agent, il devient facile de définir avec lui ses forces et ses insuffisances, de lui proposer des actions de formation adaptées et de réorientations de carrière propres à le satisfaire.

Le rôle de la direction générale est de canaliser les tensions générées à l'intérieur de l'entreprise par des flux de stress, pour éviter qu'elles ne détériorent la productivité et le climat interne. Elle se sert pour cela des concepts et des outils de la communication interne.

L'entreprise taylorienne n'avait pas besoin de communiquer ; il lui suffit d'ordonner, car la simple obéissance des subordonnés assurait la marche des affaires. Dans l'entreprise moderne, l'adhésion et la motivation des salariés sont indispensables. Mais il faut prendre garde à ce que les outils de la communication ne soient pas utilisés pour manipuler les esprits ou introduire des valeurs factices. Il est difficile, mais aussi très productif, d'entraîner, par la transparence et la crédibilité, des équipes d'hommes partageant les mêmes valeurs d'efforts et de dépassement de soi.

Sources : Driss Benhima :Rôle et fonctions  
Paroles de managers

### **TRAVAIL à FAIRE :**

1. Définir les termes et expressions soulignés dans le document 1.

Préciser les caractéristiques de la fonction classique du personnel et celle de la gestion des ressources humaines (GRH) en remplissant le tableau suivant :

|                                     | Fonction classique<br>du personnel | La GRH |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------|
| Place et rôle du<br>salarier        |                                    |        |
| Système de motivation<br>privilegié |                                    |        |
| Critère de promotion<br>retenu      |                                    |        |
| Style de commandement<br>en vigueur |                                    |        |

3. Préciser le rôle principal que la communication interne peut jouer dans l'entreprise.
4. Relever du document et expliquer les caractéristiques essentielles d'une communication interne efficace.
5. Quels avantages la promotion au mérite peut- elle présenter :
  - a . Pour l'entreprise ?
  - b . Pour le cadre ?

### **3. Déroulement du TP**

- Travail en groupe.

## **TP 2 : intitulé du TP**

### **1. Objectif(s) visé(s) :**

- Le stagiaire doit être capable de définir la motivation.

### **2. Description du TP :**

La motivation ne constitue pas le seul critère d'évaluation de l'adéquation d'un candidat à un poste de travail. La compétence et le profil de personnalité constituent des critères aussi importants pour cette évaluation. De manière générale, la décision de recrutement fait intervenir un ensemble de critères qui sont interpellés dans une approche dynamique et évolutive qui tient compte des exigences actuelles et aussi futures du poste, l'entreprise et de son environnement. C'est dire qu'il ne s'agit pas d'additionner ces critères, mais de les hiérarchiser en fonction de notre connaissance des besoins de l'entreprise. Certes, la motivation pour le poste reste un facteur important, du fait qu'elle permet de s'assurer que le candidat s'engagera fortement dans la réussite dans les missions qui lui seront confiées, encore faut-il identifier la nature de la motivation : matérielle, technique, de carrière...

### **Travail à faire :**

1. Relever dans le document les trois critères permettant d'apprécier l'adéquation du candidat au poste ?
2. Préciser le sens :
  - a- De la motivation en question dans le document.
  - b- Du profil de personnalité en donnant 4 éléments de ce profil.
3. Commenter la phrase soulignée en insistant sur l'importance du recrutement dans le cadre de la gestion prévisionnelle du personnel.
4. Montrer pourquoi la motivation constitue un critère de sélection nécessaire mais insuffisant.

### **3. Déroulement du TP**

- Travail en groupe

## TP 3 : intitulé du TP

### 1. Objectif(s) visé(s) :

- Le stagiaire doit être capable de mener une action de formation.

### 2. Description du TP :

#### Formation dans les entreprises privées au Maroc

| Secteur d'activité          | Entreprises ayant une structure de formation | Entreprises assurant une formation |
|-----------------------------|--|------------------------------------|
| Industrie de transformation | 9%   | 48%                                |
| Bâtiment et travaux publics | 6%   | 38%                                |
| Commerce                    | 2%   | 25%                                |
| Transport et communication  | 8%   | 36%                                |
| Banques et assurances       | 5%   | 48%                                |
| Hôtellerie et restauration  | -  | 15%                                |
| autres                      | 2%   | 33%                                |

Source : CNJA : Enquête nationale sur l'encadrement de l'entreprise privée au maroc.

### Travail à faire :

1. analyser et commenter les informations contenues dans le tableau :

a- En précisant la place qu'occupe la formation dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines.

b- En justifiant les différences sectorielles constatées.

2. Préciser le lien qui peut exister entre la formation continue et la compétitivité de l'entreprise.

### 3. Déroulement du TP

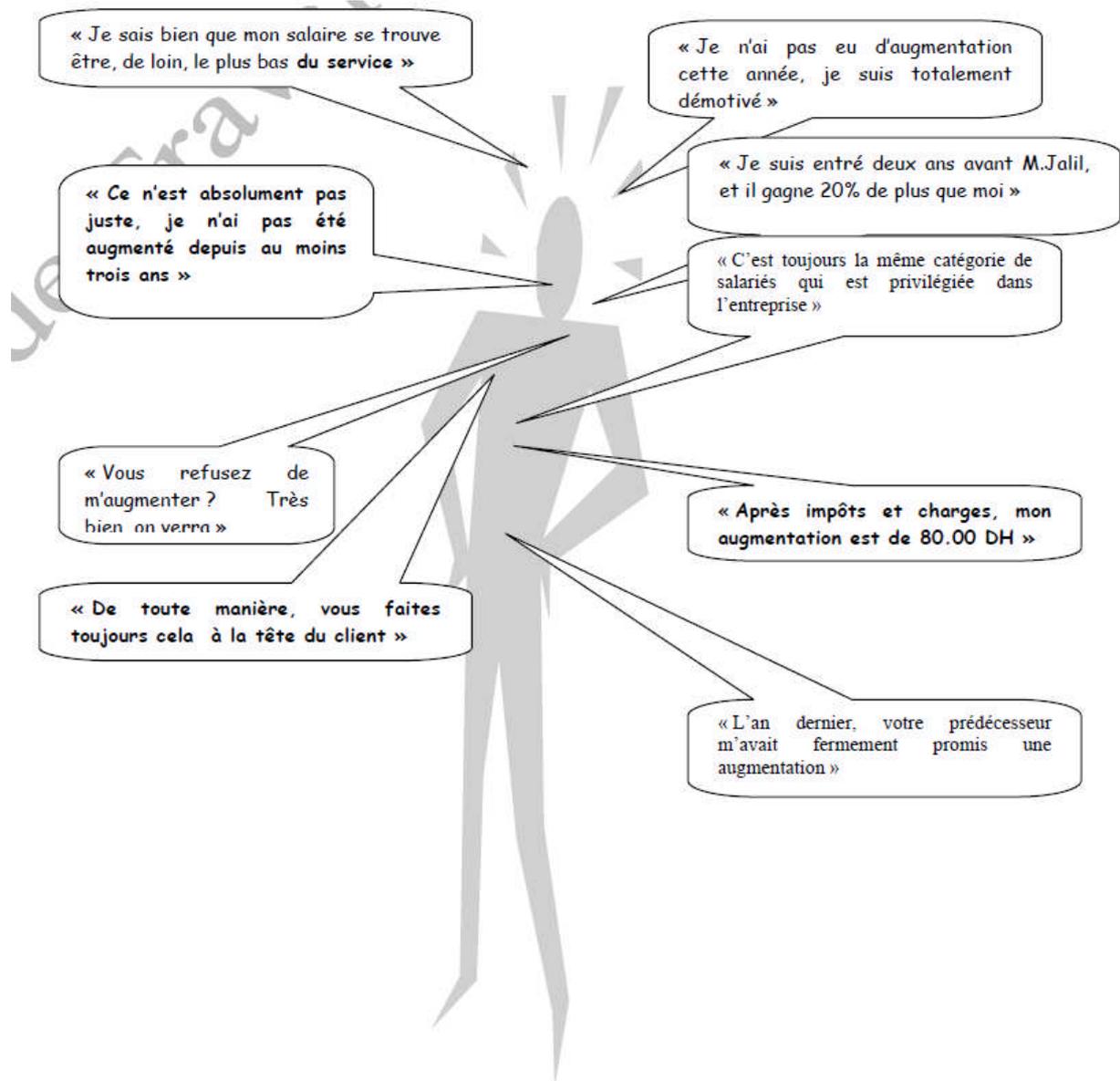
Travail en groupe

## TP4

### Etude de cas :

L'annonce d'une augmentation du salaire est un moment agréable pour les deux parties. L'employeur n'aura pas à chercher ses mots pour faire adhérer l'employé. La question est autrement quand il s'agit de trouver des réactions capables de circonscrire les bruits des contestataires.

On vous livre des exemples des bruits des contestataires et on vous demande de formuler les types de réponse, propre à chacune des situations, à apporter comme réaction pour circonscrire la situation.



## Etude de cas :

Il appartient aux stagiaires de procéder à une lecture critique des deux annonces suivantes :

1° Relever les points forts de chacune ;

2° relever les points faibles de chacune ;

3° Proposer des alternatives.

**Le matin éco.** LUNDI 31 MARS 2003

**IBEROSTAR**  
CHÂNE HOTELIÈRE ESPAGNOLE D'IMPLANTATION INTERNATIONALE  
ESPAGNE, MEDITERRANÉE, CARAÏBE  
recrute pour son hôtel\*\*\*\*  
IBEROSTAR FOUNTY BEACH D'AGADIR  
les postes suivants :

- \* **EXECUTIF CHEF.**  
Expérience à un poste similaire dans une chaîne internationale exigée. Il devra assurer la gestion de la cuisine pour plus de 1000 repas par service diriger une équipe de 50 personnes, mettre en œuvre et respecter les normes strictes d'hygiène et de qualité de l'entreprise.
- \* **CHEF EN SECOND,**
- \* **CHEFS DE PARTIES,**
- \* **MAÎTRE D'HÔTEL,**
- \* **CHEFS DE BRIGADES, CHEFS DE RANG ET SERVEURS**
- \* **RESPONSABLE INFORMATIQUE,** niveau DESS en informatique ou équivalent, maîtrisant notamment Windows NT /2000, Ethernet, TCP/IP, Oracle, SQL, Access, Microsoft Proxy & serveur ISA. Une première expérience professionnelle est souhaitable. Le candidat devra posséder des qualités d'adaptation au milieu professionnel de l'hôtellerie et d'un sens pédagogique développés.
- \* **CHEF DU PERSONNEL,** Diplômé de maîtrise en Ressources Humaines ou équivalent, ayant exercé des fonctions similaires au sein d'établissements hôteliers, connaissant parfaitement : la réglementation du travail marocaine, utilisant l'outil informatique.
- \* **ECONOME,** Bac+2 minimum, Maîtrise en Gestion souhaitée, maîtrisant l'outil informatique et disposant d'une expérience significative à ce poste au sein d'une chaîne hôtelière internationale.
- \* **COMPTABLES,** Diplômé de maîtrise en gestion ou en comptabilité d'entreprise. Expérience souhaitée.
- \* **CHEF D'ANIMATION,** expérimenté, ayant déjà exercé cette fonction au sein de chaînes internationales d'hôtels ou de clubs
- \* **ANIMATEURS**
- \* **ESTHÉTICIENNES,** diplômées et disposant d'une solide expérience en hôtels ou instituts.

Merci d'envoyer votre candidature, soit par e-mail, soit par fax, soit par courrier ou la déposer à :

**HOTEL IBEROSTAR FOUNTY BEACH**  
Quartier Founty - Secteur Balnéaire - BP 1039 - 80000 agadir - Fax : 048 82 44 77  
e-mail : iberostar.agadir@menara.ma

- En précisant le poste auquel vous postulez,  
- En joignant une lettre de motivation en français et un curriculum vitae détaillé avec photo.

**Le matin éco.** JEUDI 24 AVRIL 2003

**HOTEL 5 ETOILES**  
**CHERCHE**

- \* **CHEF DE RECEPTION**
- \* **RECEPTIONNISTE**
- \* **CHEF DE RANG**
- \* **CHEF DE LINGERIE**
- \* **CHEF DE PARTIE**

(Anglais - Français impératif)

**Profil :** Personne stable,  
avec expérience, références exigées.

**Prière envoyer votre CV et demande manuscrite par fax au : 048550659**

## BIBLIOGRAPHIE

| <b>Ouvrage</b>                         | <b>Auteur</b>   | <b>Edition</b>            |
|--|---|---------------------------|
| <i>Gestion des ressources humaines</i> | <i>Sylvie st-onge, michel audet, victor haines, andré petit</i> | <i>Gaétan morin</i>       |
| <i>Gestion du personnel</i>            | <i>Lakhdar sekiou</i>   | <i>Collection gestion</i> |
| <i>Gestion des ressources humaines</i> | <i>FORINFO</i>  | <i>FORINFO</i>            |
| <i>ECONOMIE D'Entreprise Tome 1</i>    | <i>J-M Auriac, A Cavagnol, G Hoffbeck</i>                       | <i>Techniplus</i>         |