

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Année : 2019/2020

SOMMAIRE

I)- Généralités

1- Les définitions

- A- La gestion des ressources humaines (la GRH)
- B- Fonction ressources humaines
- C- La Direction des ressources humaines :

2- Les objectifs de la GRH

- 3- Le rôle de la fonction de ressources humaines
- 4- Les missions de la fonction ressources humaine
- 5- Les Domaines de la gestion des ressources humaine.
- 6- Les métiers des ressources humaines

La structure de la GRH

Les aspects et les dimensions de la GRH

1-Aspect de la GRH

- a- Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (GPE)
- b- Administration du personnel
- c- Relations sociales

2- Dimension de la GRH

- a- Economiques
- b- Juridiques
- c- Psychologiques

Partie 1. Le recrutement

Généralités

Définition:

Objectifs du recrutement

Importance du recrutement

Les interrelations

Les méthodes de recrutement

Le besoin de recrutement:

Les exigences du poste

Le profil du candidat

La rémunération

La recherche des candidatures:

Le recrutement interne

Le recrutement externe

La sélection et évaluation et des candidatures:

Le dossier de candidature

Les entretiens

Les tests d'évaluation
Les références
Les essais pratiques
La décision de recrutement:
L'accueil et l'intégration

Partie 2. La formation

Définition
Les objectifs de la formation
Typologie de la formation
Le contexte et les principales étapes de l'élaboration et de la réalisation d'un projet de formation
Plan de formation

Partie 3. La rémunération

Définition de la rémunération :
La rémunération extrinsèque
La rémunération intrinsèque

Tableau de bord GRH

Définition
les étapes de réalisation d'un tableau de bord
Les indicateurs de Tableau de bord (GRH)

D- Généralités

1- les définitions

a- La gestion des ressources humaines (la GRH) :

est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale).

b- Fonction ressources humaines :

« Structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en oeuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie ».

C - Direction des ressources humaines :

Personne (ou groupe de personnes) qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction

2- Les objectifs de la GRH

5 grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

→ Attirer (recruter)

→ Conserver le personnel

→ Développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité

→ Motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...)

→ Être efficace (ou la recherche de la performance optimale)

3-Les rôles de la fonction de ressources humaines :

<i>Un besoin organisationnel</i>		<i>Un besoin de service</i>		<i>Un besoin fonctionnel</i>	
via		via		via	
Un rôle stratégique	Un rôle opérationnel	Un rôle de marketing	Un rôle de production	Un rôle interne en GRH	Un rôle externe en GRH
met l'accent sur		met l'accent sur		met l'accent sur	
La stratégie de l'organisation	Les opérations	Les clients de RH	Les produits de RH	Le contrôle interne de GRH	Le contrôle externe de GRH
Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple	Exemple
Participer aux comités stratégiques de la firme	Solutionner des problèmes de RH pour faciliter les opérations	Offrir des activités faciles à utiliser	Offrir des outils conformes à l'état de l'art en GRH	Approuver des décisions importantes en GRH	Laisser les cadres hiérarchiques décider

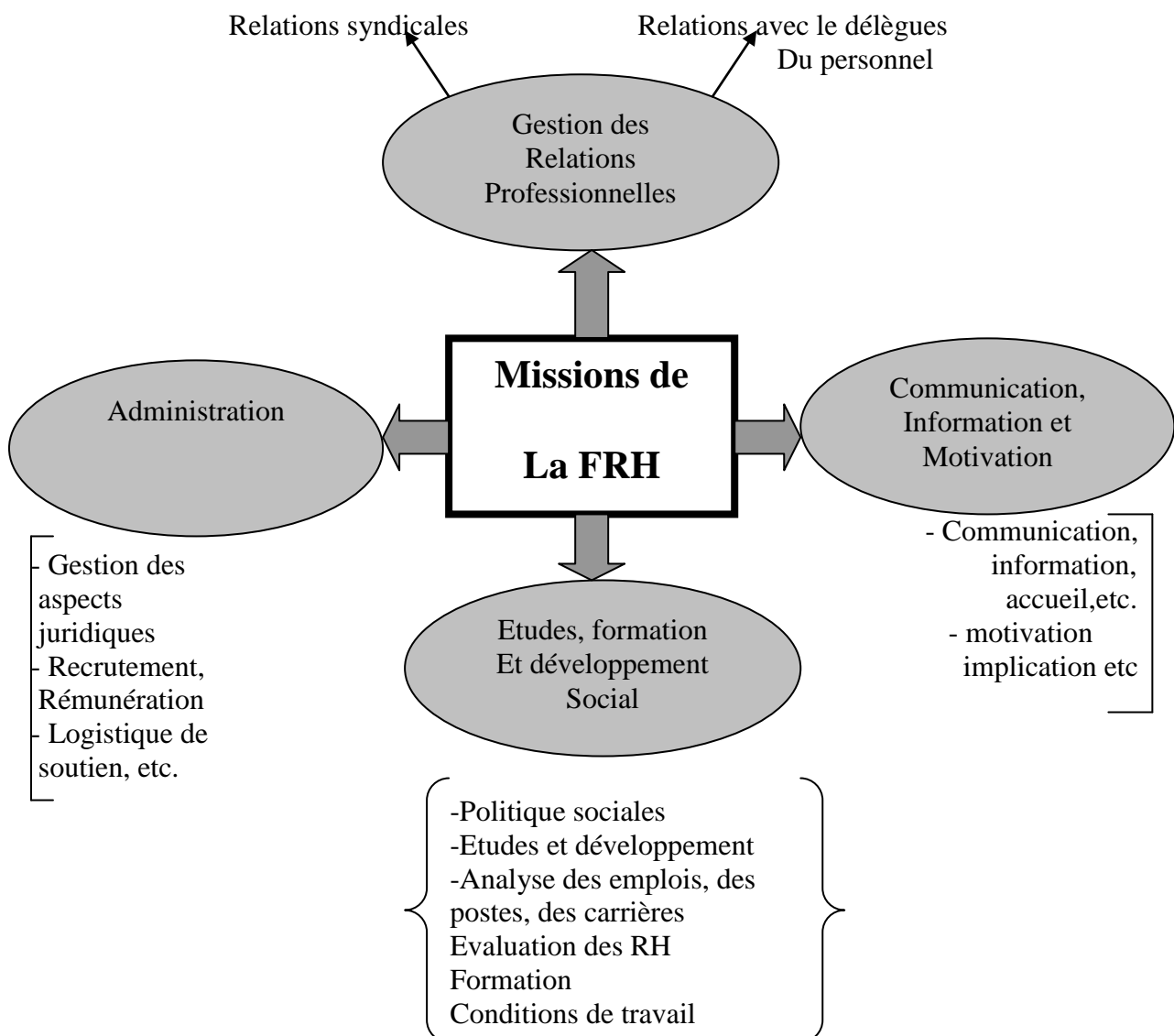
Le service des ressources humaines accomplit des activités de ressources humaines pour répondre à

 **Le rôle du DRH varie en fonction de la taille de l'entreprise**

La petite entreprise Moins de 100 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • En général la fonction RH est assurée par le DG. • L'administration du personnel et la paie sont confiées au responsable administratif ou financier. • Il n'y a pas réellement de politique des ressources humaines
La moyenne entreprise : De 100 à 500 salariés.	Les fonctions du DRH varient selon l'environnement économique de l'entreprise, mais on peut retrouver beaucoup de similitudes : <ul style="list-style-type: none"> • Développer une politique RH pour augmenter ou maintenir la motivation, la flexibilité, et la productivité des salariés. • Développer les capacités d'adaptation et d'autonomie par une forte politique de formation.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une politique de rémunération motivante. • Mettre en place une stratégie organisationnelle pour réduire les coûts, décentraliser les pouvoirs et développer la qualité. • Développer une culture d'entreprise et maintenir un bon climat social, grâce à une politique de communication interne.
<p>Grande entreprise plus de 1000 salariés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La DRH va s'appuyer sur des relais en décentralisant les pouvoirs et une partie de ses missions. • La fonction RH sera éclatée en plusieurs services qui devront gérer ensemble les différentes missions du DRH (par exemple : administration du personnel, formation, recrutement).

4- Les missions de la fonction ressources humaines :



5-Les Domaines de la gestion des ressources humaine.

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail.

En général les principaux domaines de la Gestion des Ressources Humaines sont :

<p>L'administration du personnel</p>	<p>C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise. • l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. • la préparation des commissions et des réunions. • le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage
<p>La Gestion au sens large.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette expression recouvre trois domaines : • l'acquisition des Ressources Humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes. • La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation • La gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats
<p>La communication, l'information et les conditions de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La communication et l'information : Les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont : <ul style="list-style-type: none"> • La définition des publications publiques et la conception des messages. • La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques. <p>Elle nécessite la mobilisation de connaissances variées :</p>

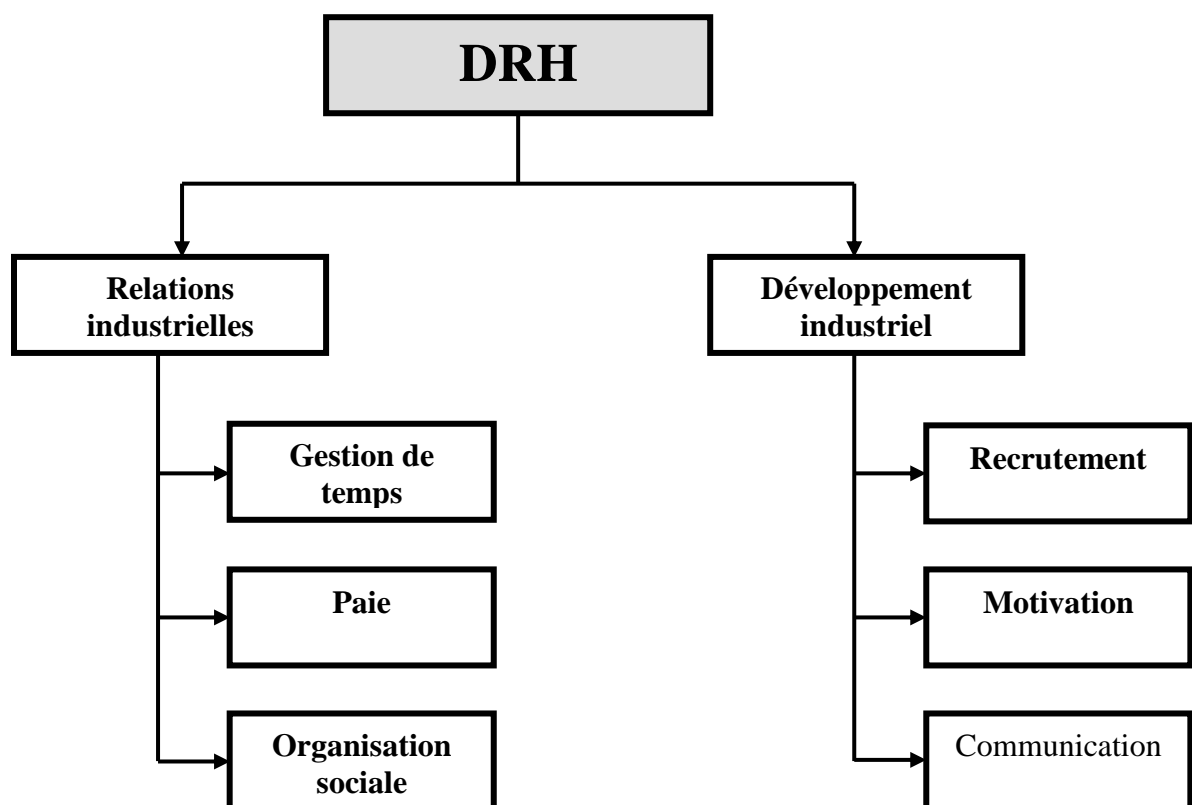
	<p>sciences humaines, économie, comptabilité, droit...</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration des conditions de travail. En cette matière les principaux thèmes sont : <ul style="list-style-type: none"> • L'hygiène et la sécurité. • L'aménagement du temps de travail. • La gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs.....)
--	---

6-Les métiers des ressources humaines

Les métiers des ressources humaines	
<i>Fonctions :</i>	<i>Métiers :</i>
Direction / Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des ressources humaines • Responsable Ressources Humaines
Gestion de l'emploi, des carrières et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de développement RH • Responsable Mobilité • Gestionnaire de carrières • Gestionnaire Ressources Humaines • Chargé des Ressources Humaines • Chargé de gestion des expatriés • Assistant Ressources Humaines
Administration du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'administration du personnel • Responsable Paie • Gestionnaire de paie • Gestionnaire Administration du Personnel
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Recrutement • Responsable relation Écoles / Universités • Chargé de recrutement • Chargé de recherche • Chasseur de têtes
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Formation • Chargé de formation
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable Compensation & Benefits
Relations Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable des Relations Sociales • Juriste droit social

Études	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur de Gestion sociale • Le chargé d'études RH • Responsable des systèmes d'information • Chargé d'administration SIRH et système de paie
Conduite du Changement	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'information et de la communication internes • Le chef de projet intranet
Gestion des Ressources Humaines Internationales	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des Ressources Humaines Internationales • Responsable des Ressources Humaines Internationales • Gestionnaire de la Mobilité Internationale
Autres	<ul style="list-style-type: none"> • Ergonome • Auditeur social

II) la structure de gestion de ressource humaine :



1-Relations industrielles

A- La gestion de temps

On est souvent confronté à un problème de manque de temps, mais une bonne organisation est suffisante pour accomplir un maximum de tâches dans un minimum de temps.

Voici donc cinq conseils pour accomplir le plus d'activités en le moins de temps possible:

- Le meilleur conseil pour bien gérer votre temps est de savoir se fixer des priorités
- Le deuxième conseil pour bien gérer votre temps est d'utiliser un agenda papier

- Inscrivez sur votre calendrier toute ce que vous comptez faire
- Commencez par les activités qui ne vous inspirent pas dès le début de votre journée de travail
- Minimisez toutes les distractions lorsque vous travaillez.

B- Le paie

Le travail et sa rémunération servent de liens aux relations sociales, économiques et politiques. Compte tenu du caractère alimentaire du salaire, il est normal qu'il occupe une place très particulière dans notre système juridique.

Réglementation de la paie

Les règles qui fixent les conditions de travail ainsi que les garanties sociales proviennent de 3 sources différentes :

- ❖ le Code du travail,
- ❖ les conventions collectives
- ❖ la réglementation issue de l'exécutif.

C- L'organisation sociale

La structure sociale est un ensemble de relations non fortuites entre individus liant les parties, entre elles et au tout dans une organisation (au sein des sociétés, d'une entreprise...).

Partie I : LE RECRUTEMENT

Les Ressources Humaines sont devenues le facteur clé de réussite de toute organisation, et c'est à partir de ce constat que le processus d'acquisition des Ressources Humaines prend toute son importance, et toute sa signification.

Le processus de recrutement, tout en sachant qu'il représente un prolongement d'un ensemble d'activité stratégique dont la réussite est une condition essentielle de succès social et économique de toute organisation, car une organisation qui réussit à se doter de collaborateurs qualifiés et motivés améliore ses chances de réussite sur les marchés hautement compétitifs et bénéficient d'un net avantage d'avancement, surtout dans un contexte socio-économique caractérisé par la libéralisation des échanges internationaux et une concurrence de plus en plus rude et acharnée. Rester compétitif est une question cruciale, or la compétitivité d'une entreprise passe avant tout par la qualité de ses Ressources Humaines.

Toute la problématique s'articule donc sur la capacité de planifier et de mettre en oeuvre un processus efficace d'acquisition des ressources humaines, qui sera à la hauteur des exigences quotidiennement posées par ce nouveau contexte socio-économique.

Le recrutement: Généralités

A. Définition:

Le recrutement fait partie des politiques de gestion de l'emploi. Il doit permettre de réaliser l'ajustement entre les besoins de l'entreprise et ses ressources en personnel et compétences.

C'est un processus qui se déclenche par le besoin de combler un poste vacant ou un nouveau poste qui devrait contribuer à l'accomplissement de la mission et à la réalisation des objectifs de l'organisme.

B. Objectifs du recrutement :

Le recrutement a trois objectifs :

- Elaborer les moyens et les techniques permettant à l'organisation de recruter des personnes compétentes.
- Aider l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois.

C. Importance du recrutement :

L'importance du recrutement se confirme à travers :

- 1- le coût qui varie selon les postes à pourvoir
- 2- Stabilité de la main d'oeuvre.
- 3- Qualification exigée des R.H
- 4- Présence syndicale
- 5- Changements technologiques
- 6- Exigences de consommateur

D. Les interrelations:

Le processus de recrutement est avant tout une pratique parmi d'autres de la gestion des ressources humaines. Il faut tout d'abord signaler qu'il existe un lien d'interrelation entre ce processus et toutes les activités de la gestion des ressources humaines.

L'activité de recrutement est particulièrement liée aux autres activités, certaines d'entre elles servant de conditions préalables, par exemple : pour pouvoir recruter un candidat, il faut connaître précisément ce qu'il doit faire, c'est pour ça qu'on procède avant tout à une analyse de poste pour avoir le profil exacte.

E. Les méthodes de recrutement:**a. coup par coup:**

Le recrutement du coup par coup c'est le recrutement des proches (famille, amis, voisins...). Cette intermédiation joue avec la continuité et la pérennité de l'entreprise en la mettant au bout du risque d'être condamnée à la disparition. Donc ce type de recrutement peut dans la majorité des cas se conclure par un échec en raison d'absence d'identification du besoin (sureffectifs), redéfinition du poste, du profil (candidat inconvenable), évaluations risquées... Pour remédier à cette situation, il faut procéder à un recrutement par l'objet d'une politique bien structurée.

b. recrutement par politique:

Afin de construire l'entreprise sur des piliers solides, il faut procéder à une politique de recrutement très cohérente afin de minimiser le risque de chute de l'entreprise devant un marché où il y a une forte concurrence, donc il faut suivre minutieusement des étapes sans sauter une afin de pouvoir trouver la bonne personne qui convient au poste proposé, ces étapes qu'on va les exposer en détail dans les chapitres suivants.

I. Les préalables au recrutement: (objectifs)**1 Le besoin de recrutement:****a. L'expression de la demande de recrutement :**

Le processus de recrutement commence par l'expression de la demande de recrutement émanant en générale, du responsable hiérarchique directement concerné, celui-ci remplit une fiche de demande.

La demande trouve son origine dans un départ, une promotion ou un besoin complémentaire prévisible à court terme. Elle est ensuite soumise au supérieur hiérarchique avant d'être envoyée à la direction des ressources humaines.

b. L'analyse de la demande :

La Direction des Ressources Humaines procède à une analyse de la fiche de demande. L'analyse porte sur le niveau de qualification, la date et la durée du besoin et également sur la rémunération estimée.

Un diagnostic d'opportunité est réalisé avant le lancement du recrutement par la D.R.H. Le but de cette analyse est de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation de l'effectif, il est possible et envisageable de recourir aux solutions provisoires telles que le travail temporaire, la sous-traitance, les heures supplémentaire, l'aide apportée par le personnel d'autres services...etc.

Opter pour le recrutement est une décision très importante vu son impact à long terme sur l'organisation. L'analyse prend fin par la prise de décision, négative ou positive soit elle, de pourvoir le poste. Dans le cas d'une réponse positive l'étape suivante est alors entamée.

2 Les exigences du poste:

La réussite du recrutement repose sur la précision d'une définition de poste, sa mise à jour et sa correspondance à la réalité du poste. Si l'origine du besoin est due à une vacance d'emploi, la définition ou l'analyse de poste est faite à partir de l'existant, par contre si le besoin est dû à la création d'un nouveau poste, le responsable hiérarchique et le responsable de recrutement ou des Ressources Humaines procéderont à une définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

La définition du poste est une énumération des missions, des activités, des responsabilités, des devoirs, des réseaux relationnels, des qualifications requise pour l'occupation d'un emploi. Elle est également l'ensemble des caractéristiques formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par un salarié y compris les relations interpersonnelles que l'on attend d'eux et les situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

La définition du poste sert donc à :

- ❖ Définir les caractéristiques et les exigences du poste.
- ❖ Présenter le poste aux candidats.

3 Le profil du candidat:

La définition du profil du poste consiste à décrire le candidat le mieux adapté au poste à pourvoir. Le classement des éléments du profil dans l'une des trois catégories suivantes semble être nécessaire :

- ❖ Indispensable : un candidat ne présentant pas cette caractéristique ne peut remplir le poste.
- ❖ Essentielle : caractéristiques que dit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction.
- ❖ Souhaitée : caractéristiques désirées mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction.

Les éléments examinés sont, en général, les caractéristiques physiques. L'expérience, les compétences spécifiques, la motivation et les traits de caractères.

La définition du profil du poste doit être aussi détaillée que possible afin d'éviter trop d'interprétations subjectives.

On peut aussi dire que le profil du candidat revient à convertir et à traduire les exigences du poste en les quatre savoirs requis chez ce futur salarié ainsi que son état civil.

- ❖ Le savoir: formations académiques, diplômes...
- ❖ Le savoir-faire: expériences professionnelles...
- ❖ Le savoir-être: savoir comportemental...
- ❖ Le savoir-vivre:
- ❖ L'état civile: célibataire, marié, divorcé...

Les étapes précédemment citées constituent un préalable à une recherche de candidature interne ou externe.

4 La rémunération:

Une fois les exigences de chacun des postes vacants établies, l'organisation doit situer le salaire du poste à combler à l'intérieur de sa politique salariale.

Le salaire doit être fixé en fonction du poste à combler, de ses exigences et de la compétence de son futur titulaire.

II. La recherche des candidatures:

1 Le recrutement interne:

Certaines entreprises donnent la priorité aux Ressources Humaines internes dans leurs politiques d'emplois. Les postes vacants sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise. Ceci est possible lorsque le responsable de recrutement, par le jeu des mutations ou des promotions successives, arrive à trouver la personne dont le profil correspond au poste vacant. Le recrutement interne reste généralement dans une politique de promotion interne, et peut s'inscrire également dans une perspective de stabilisation voir même réduction de l'effectif.

On peut rencontrer deux types de recrutement interne :

- ❖ Le système fermé : aucune publicité n'est faite et le choix du candidat reste une décision propre au supérieure hiérarchique.
- ❖ Le système ouvert : la vacance du poste est rendue publique.

La prospection interne repose sur trois éléments :

- ❖ L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (affichage, notes de service, journaux d'entreprise) utilisés ensemble ou séparément.
- ❖ L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles de réaliser un appel d'offre restreint.
- ❖ L'existence de plan de carrière : pour chaque vacance, les collaborateurs, appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions nécessaires prédéfinis sont sollicités.

L'intranet de l'entreprise sert aussi à encourager les références d'autres employés, en particulier pour ce qui est des postes spécialisés. De nombreuses entreprises offrent à leurs employés des primes si des candidats sont retenus. Cette approche tend à améliorer le maintien en fonction et le rendement des employés. Les personnes référées sont souvent des amis de l'employé. Elles se sentiront souvent portées à donner un bon rendement et auront moins d'illusions face à l'emploi ou à l'entreprise parce qu'elles ont déjà des attentes plus

réalistes. Par ailleurs, les liens d'amitié encouragent les employés à demeurer au sein de l'entreprise afin de travailler ensemble.

L'inconvénient de cette approche est que la main-d'œuvre peut devenir trop homogène, ce qui peut nuire aux objectifs de diversité d'une entreprise et réduire l'esprit créateur qui résulte des rapports sains entre différents points de vue.

L'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché, la volonté d'enrichir le potentiel interne par rapport de sang nouveau et l'émergence et le développement de certaines fonctions poussent les entreprises à recourir au recrutement externe.

2 Le recrutement externe:

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en son sein et parce que le recrutement externe lui permet de modeler les nouveaux salariés selon ses guises, elle fait recours à la prospection externe.

La prospection externe peut se faire par les méthodes suivantes :

✓ Les candidatures spontanées :

Très nombreuses dans les grandes entreprises, elles sont utilisées comme une mesure de l'image qu'entretient l'entreprise. Peu coûteuses, plusieurs entreprises nouent des relations avec les écoles et les universités, participent à des forums dans des établissements d'enseignement dans le souci d'attirer les meilleurs candidats.

✓ Les annonces :

Accessibles à tous et lues par un grand nombre de personnes avec un temps de réaction court, allant de 3 à 15 jours, selon la périodicité du support et les modalités du contact, l'annonce est un moyen efficace pour trouver son futur collaborateur. Très coûteuse, entre 10% et 20% du salaire annuel, l'efficacité d'une annonce est d'une importance capitale.

Certains éléments sont donc, à tenir en compte :

- ❖ Le choix du support.
- ❖ La visibilité et l'attraction de l'annonce.
- ❖ La précision des termes utilisés.
- ❖ La motivation des candidats pour les inciter à répondre à l'annonce.

Une bonne annonce doit mentionner un certain nombre d'informations et respecter certaines règles :

- ❖ Le titre du poste : grand, lisible, et bien détaché.
- ❖ Information sur l'entreprise : domaine d'activité, produits fabriqués, localisation, précision sur l'importance de l'entreprise.
- ❖ Information sur le poste : lieu d'attache du poste, sa raison d'être, responsabilité à assumer et tâches à accomplir.
- ❖ Information sur le profil : critères indispensables doivent y figurer.
- ❖ Conditions matérielles : *contraintes particulières (déplacement, voyage, nécessité de possession de moyen de transport)*avantages (rémunération, avantages sociaux, avantage matériels).
- ❖ Suite des opérations : écrire, téléphoner, se présenter.

- ❖ La signature : une signature et un logo inspirent confiance et personnalisent l'annonce.

✓ L'approche directe :

Appelés couramment « chasseur de tête », le spécialiste de l'approche directe, intervient lorsqu'il est souhaitable d'identifier les candidats potentiels dans des fonctions et des secteurs proches du poste à pourvoir, de les contacter personnellement et confidentiellement et d'examiner les candidats dont l'expérience, la responsabilité et la motivation correspondent au poste. Les missions d'approche directe sont réservées à des postes de niveau généralement élevé.

✓ Le cabinet conseil :

L'entreprise peut confier à un cabinet de recrutement le soin de mener la recherche. Elle peut lui confier les candidatures spontanées reçues ou lui laisser puiser dans son vivier. Le cabinet est choisi pour sa capacité à susciter les candidatures des profils les mieux adaptés, et également pour sa capacité à mettre en oeuvre des outils de sélection pertinents.

✓ Autres sources :

- ❖ L'ANAPEC : (agence nationale de promotion d'emploi et des compétences) fournit des dossiers de candidats remplissant les conditions requises, sans tri préalable.
- ❖ Les foires d'emploi : lieu de rencontre entre une dizaine d'entreprises et des milliers de candidats, c'est un moyen de recrutement reconnu et efficace.
- ❖ Les stagiaires : accessibles, parfois gratuitement, ils constituent également une source non négligeable de recrutement surtout lorsque leurs performances et compétences sont observées et évaluées, avant leur recrutement.

D'après ces deux types, on peut dire que les avantages du recrutement externe viennent éponger ou absorber les inconvénients du recrutement externe et vice versa, c'est-à-dire que les deux types sont complémentaires.

III. La sélection et évaluation et des candidatures:

La sélection est une action par laquelle un employeur choisit un candidat parmi plusieurs, en fonction de critères prédéterminés et liés au poste à combler.

Sélectionner un candidat devrait normalement s'effectuer après une analyse des résultats obtenus à différentes épreuves utilisant plusieurs instruments (CV, tests, entretien,...) et conçues directement à partir de critères prédéterminés liés au poste à pourvoir. On peut alors définir la sélection comme un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidats celui qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des candidats et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement.

Pour arriver à une évaluation équitable de tous les candidats, il importe de décider quelles méthodes (tests, entretiens...) seront utilisées. Cette méthode doit permettre d'établir une

comparaison entre les caractéristiques de chacun des candidats et les exigences du poste à pourvoir.

Une fois les méthodes choisies, il faut que les responsables de la sélection appliquent l'évolution de la même manière à tous les candidats.

La sélection doit être faite par un entretien et avec la participation du supérieur hiérarchique du poste en question.

1 Le dossier de candidature:

La sélection commence par l'analyse de la lettre de motivation et du Curriculum Vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante. Cette première élimination se fait généralement sur des critères qui sont relativement :

- ❖ La couleur et la nature de papier utilisé.
- ❖ La lettre est manuscrite et originale ou non.
- ❖ La mise en page.
- ❖ Absence d'erreurs d'orthographe.
- ❖ Le style de rédaction, lisibilité de l'écriture...

Une lettre de motivation est considérée comme une preuve unique qui reflète la personnalité de chaque candidat et peut servir comme support d'étude à travers lequel un professionnel peut relever une dizaine d'erreurs et d'imperfection.

Quant au CV, il constitue une base de données des qualités et compétences du candidat. Destiné à une lecture rapide, le CV doit respecter certaines règles :

- ❖ Etre dactylographié ou saisi sur ordinateur.
- ❖ Format commercial, mise en page bien soignée.
- ❖ Ne dépassant pas une page, voire deux au maximum.
- ❖ Style positif avec des termes courts et précis.

2 Les entretiens:

L'entretien de recrutement est un dialogue, un échange d'informations entre deux personnes qui ont besoin de se connaître afin de vérifier le bien fondé d'un éventuel partenariat et d'en étudier les conditions de réussite.

Par ce moyen pour étudier, comparer les candidatures, vous allez :

- ❖ Vérifier que le profil du candidat correspond bien (en termes de formation, d'expérience, de compétence et de personnalité) au profil défini pour le poste.
- ❖ Evaluer sa capacité d'intégration à l'équipe et à l'entreprise.
- ❖ Mesurer sa motivation pour le poste.

De son côté, le candidat va :

- ❖ Evaluer l'intérêt du poste et son environnement

- ❖ Vérifier que le poste et l'entreprise correspondent à son projet professionnel.
- ❖ Argumenter afin de vous convaincre qu'il a les compétences et les motivations nécessaires pour réussir dans le poste.

La forme d'un entretien est toujours au service du climat de confiance que le recruteur souhaite établir.

Plusieurs possibilités s'offrent à lui :

✓ **L'entretien en face-à-face: (individuel)**

- ❖ Le premier entretien sert à faire connaissance et élimine des candidats.
- ❖ Le second sert à confirmer l'intérêt de la candidature et décider de l'embauche.
- ❖ Vous pouvez rencontrer différents responsables à l'occasion d'entretiens successifs.
- ❖ Il est indispensable pour vous d'identifier la fonction de chaque interlocuteur et le but qu'il poursuit (par exemple : le responsable du personnel puis le chef de service).

✓ **L'entretien face à un jury:**

- ❖ Vous êtes seul face à trois ou quatre personnes.
- ❖ Les différentes personnes échangent leurs appréciations sur vous en fin d'entretien.
- ❖ Dans ce type d'entretien, répondez au fur et à mesure à chaque personne qui vous pose une question.

✓ **L'entretien collectif:**

- ❖ Le recruteur peut rassembler plusieurs candidats à un même poste. Ils ont un sujet à débattre. Il va tenter de découvrir la personnalité de chacun.
- ❖ Ce type d'entretien est toujours suivi, pour ceux qui ont réussi cette étape, d'un entretien en tête-à-tête ou face-à-face à un jury, voire des tests.

Lors des entretiens le recruteur doit:

- ❖ Eliminer ses préjugés
- ❖ Ne jamais bloquer le candidat
- ❖ Savoir pratiquer l'écoute active
- ❖ Poser des questions ouvertes et concrètes
- ❖ Etre positif
- ❖ Utiliser la reformulation

Des tests peuvent avoir lieu après chacun de ces différents types d'entretien.

3 Les tests d'évaluation:

Devant les difficultés croissantes de sélection que connaissent les entreprises en raison du nombre important des candidats et leurs volonté d'être entourées d'instruments capables de désigner les candidats les plus adéquats. Les entreprises recourent à des tests différents.

- Tests d'efficacités : Ils étudient les aspects cognitifs et intellectuels de la personnalité, on peut distinguer entre les tests d'aptitude, tests de connaissance et tests d'intelligence :

- ❖ Des tests d'intelligence : Ils mesurent le fonctionnement intellectuel ou la capacité à employer tel ou tel type de raisonnement. Certains individus ont une intelligence concrète, d'autres plus abstraite, certains s'appuient sur la mémoire ou le raisonnement, d'autres sur la créativité, certains sont plus synthétiques d'autres plus analytiques...
- ❖ Les tests d'aptitude : mesurent l'aptitude du candidat à effectuer certaines tâches bien précises et sa capacité à résoudre des problèmes, ainsi qu'à son adaptation à des situations nouvelles.
- ❖ Les tests de connaissance: comme les tests de langue, mesurent le niveau de connaissances atteint dans un domaine très spécifique.
- Tests de personnalité : Ils apportent un portrait du candidat, ses principales qualités et faiblesses, ses aptitudes relationnelles ainsi que ses valeurs personnelles.
- Tests de mise en situation: Où l'on recrée artificiellement une situation concrète où l'on peut observer des compétences techniques recherchées mais aussi le sens de l'organisation, le taux de résistance au stress, ...
- La graphologie: est une technique visant la déduction des caractéristiques psychologiques du candidat à partir de l'observation de son écriture manuscrite. Celle-ci est décrite sous forme de signes graphiques qui, groupés en syndromes amènent le graphologue à formuler des interprétations psychologiques.

4 Les références:

Se sont les personnes physiques et morales qui avaient déjà l'occasion de connaître le candidat sur les plans professionnel, comportemental, académique... comme son ex-supérieur hiérarchique, ses amis...

Ces références se divisent en deux types:

a. Les références implicites:

Ce sont les informations que révèle le candidat inconsciemment au recruteur comme le nom de son ex-responsable, son état civil, ses loisirs...

b. Les références explicites:

Ce sont les références que met le candidat sur son CV à la disposition du recruteur afin de faciliter la tâche de consultation de ses anciens employeurs, enseignants... donc il faut multiplier les références pour réduire la marge d'erreurs.

5 Les essais pratiques:

Ce sont de petites évaluations pratiques sur la tâche à laquelle le candidat a postulé pour remplir. Ces essais visent à évaluer les différents types du savoir chez le candidat.

L'inconvénient de cette méthode d'évaluation est le fait que l'entreprise peut courir le risque d'endommager son matériel et donc un problème financier au cas où le candidat a présenté des informations erronées sur son CV.

IV. La décision de recrutement:

Une fois les entretiens et les tests achevés, les candidats retenus sont présentés au responsables hiérarchiques demandeur.

Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique et certains collaborateurs. Certains postes sensibles nécessitent même une entrevue avec le Directeur Général.

A l'issue de ces entretiens, une réunion de synthèse permet une confrontation des opinions, nécessaire à une appréciation objective.

La décision finale est prise par le responsable hiérarchique et traduit par une lettre d'engagement.

V. L'accueil et l'intégration:

L'accueil est une étape importante dans le développement des attitudes au travail. Il favorise l'intégration de l'employé à l'organisation et à son nouvel environnement de travail. L'accueil permet aussi à l'employé de se familiariser avec ses nouvelles tâches, ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues.

Souvent sous-estimé dans le processus de recrutement, la réussite de celui-ci dépend aussi de la qualité de l'accueil et le soin porté à faciliter l'adaptation du salarié dans la situation du travail.

L'accueil consiste en une présentation du dite, des personnes et des activités du service ou département d'affectation. Certaines entreprises proposent des séminaires d'accueil en remettant un livret d'accueil, et en confiant le nouveau salarié à un tuteur. L'accueil se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase plus longue : l'intégration.

L'intégration recouvre la période de formalisation avec l'ensemble des tâches à assurer et des responsabilités à assumer. La phase d'intégration peut nécessiter des stages de formation spécifiques et peut aboutir également à des correctifs dans la définition du poste.

a. Le programme d'accueil et d'intégration:

L'accueil permet à la recrue de se familiariser avec les mœurs de l'entreprise. En effet, le jour de l'entrée en fonction de l'employé, l'organisation doit lui transmettre de l'information sur les activités, les réseaux et la structure de l'entreprise.

L'accueil est l'étape où l'on fait connaître au nouvel employé la philosophie, les politiques, la mission et les règles de l'organisation. C'est donc au cours de la socialisation que le nouvel employé va comprendre et accepter la culture de l'entreprise (normes et valeurs). La période de socialisation peut s'étendre d'une à plusieurs journées. Cela dépend principalement du poste occupé et des contacts établis.

Lors de l'accueil, il est important de présenter le nouvel employé à ses collègues et de s'assurer que les attentes de son supérieur immédiat ont été clairement communiquées.

Le processus d'accueil est crucial car il permet à la recrue de se faire rapidement une idée favorable ou défavorable de l'organisation.

b. Pourquoi avoir un processus d'accueil et d'intégration ?

- ❖ Réduit coûts et temps
- ❖ Réduit la probabilité de départ volontaire
- ❖ Aide à développer des attentes réalistes
- ❖ Permet d'assigner le nouvel employé à un compagnon
- ❖ Maintient la motivation de la recrue
- ❖ Met à l'aise l'employé dans son nouvel environnement de travail
- ❖ Crée un sentiment d'appartenance à l'entreprise
- ❖ Réduit l'anxiété, le stress et l'incertitude du nouvel employé

c. Thèmes abordés lors de l'accueil:

- ❖ Histoire et politiques générales de l'entreprise
- ❖ Mission, vision, secteur d'activité
- ❖ Produits et services offerts
- ❖ Politiques en matière de gestion du personnel
- ❖ Milieu physique de travail
- ❖ Mesures et règles de santé et sécurité
- ❖ Carte de temps, uniforme de travail, outils
- ❖ Règlements et procédures disciplinaires
- ❖ Autres renseignements que vous jugez pertinents

Le processus de recrutement est un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines, c'est le passage obligatoire pour toute entreprise afin de se doter des compétences dont elle a besoin.

Savoir s'entourer des meilleurs Hommes est devenu dans le contexte socio-économique actuel une fonction trop vitale pour être improvisée.

Un processus de recrutement de qualité suppose, donc une maîtrise de ses différentes étapes, allant de la définition de poste jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

Une telle maîtrise, suppose à son tour des compétences très pointues et une longue expérience dans le domaine, et c'est à partir du moment où l'entreprise reconnaît cette extrême importance du processus de recrutement et les moyens et compétences nécessaires pour le mener à bien, que l'intermédiation en manière de recrutement prend tout son sens.

Partie II : LA FORMATION

Qu'est ce que la formation ?

I. Définition :

« C'est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures »

-Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prends en charge en France par l'État et les employeurs.

-La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences

Autres appellations de la formation :

- Développement individuel ;
- Perfectionnement ;
- Recyclage ;
- Apprentissage ;
- Training ;

II. Les objectifs de la formation :

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités...Marie-Dominique Pujol le confirme bien en disant que «la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier»

Les objectifs doivent être définit en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RG propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. 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. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- 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
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH
- Engendre 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
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- Développer les capacités de jugement des formés
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation

- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à l'autre emploi exigeant des compétences différentes
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion

III. Typologie de la formation

Avant toute chose, nous souhaitons vous préciser que nous n'allons pas vous faire une description de tous les types de formations existantes mais nous allons plutôt nous contenter de vous parler de types de formations que nous connaissons bien. Toutefois, dans les soucis de bien vous informer, nous mettrons, dès que possible et si nécessaire, des liens hypertextes qui compléteront notre informations.

1) La formation initiale :

C'est les cursus scolaire dit "classique", généralement les études se poursuivent du collège jusqu'aux formations supérieures. Ce type de formation n'est ni accessible aux adultes salariés ni aux demandeurs d'emploi.

Le mode de fonctionnement est traditionnel, sans alternance. Dans le cas des études techniques, le contenu de la formation inclut toujours des disciplines générales (français, mathématiques,...) à part égale avec les matières techniques, au moins jusqu'au niveau BAC + 2. Le stage pratique est court, de 4 à 16 semaines environ.

La validation se fait soit par un contrôle continu (résultats au cours de l'année) et un examen final soit seulement par un examen final. Remarque importante : La plupart de ces formations ne débouchent par immédiatement sur la vie active.

2) La formation professionnelle :

Elle s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16 ans jusqu'aux adultes, salariés ou non, en recherche de qualification. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vie active.

Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas du tout dans certains cas. Elle se fait souvent en alternance, mais propose aussi un parcours individualisé adapté, selon le niveau scolaire et les acquis professionnels.

La formation est présentée sous forme de modules validés séparément, le diplôme ou certificat est obtenu lorsque l'élève a réussi tous les modules. L'examen se fait sur le niveau scolaire et par un contrôle des connaissances.

La formation professionnelle se divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'Entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.

3) La formation continue :**La formation continue est un avantage compétitif**

Aujourd'hui la formation continue du personnel n'est plus un concept, mais un avantage compétitif.

L'entreprise d'aujourd'hui se doit d'être intelligente et dotée d'un système de Veil flexible, lui permettant d'assurer continuité et modernité, dans sa production.

Nul n'est excusé à notre ère de méconnaître la valeur de la ressource humaine et son rôle dans le développement et l'épanouissement d'une entreprise quelle qu'elle soit de service ou d'industrie.

Pour continuer à vivre et à maintenir sa présence avec force, sur le marché globalement mondialisé avec la banalisation des frontières, l'entreprise hôtelière et touristique est tenue de mettre à jour les capacités et les compétences de son staff, pour pouvoir faire face à la concurrence, combien aiguë.

Et donc l'organisation de la formation continue, en permanence, au profit du personnel, n'est plus un concept, mais un avantage compétitif et que l'entreprise doit assurer avec beaucoup d'attention et de suivi rigoureux.

Les responsables de l'entreprise, doivent instaurer un système de mesure des progrès et d'avancement dans l'exécution, avec efficacité, des tâches assignées à chaque acteur, à chaque prestataire et à chaque collaborateur, au sein de l'entreprise, pour assurer un recyclage nécessaire à tout moment, pour maintenir le niveau souhaité par le consommateur, par le promoteur et par le personnel lui même.

Ce système de mesure doit faire état d'un suivi de très près en tenant compte des critères suivants :

Assurer un suivi des compétences des employés et des activités de développement.

Evaluer la formation continue.

Effectuer un audit des processus et de bases de données.

Faire des sondages aux prés du personnel sur la manière dont il perçoit la culture d'apprentissage

Evaluer la mesure dans laquelle les acteurs externes recherchent le savoir des employés.

Mise en place d'une bibliothèque : pour faciliter l'accessibilité à la connaissance, il y a lieu de mettre en place une bibliothèque à la disposition du personnel ; ce qui va permettre une auto formation et auto recyclage.

Mettre en place un outil de motivation efficace permettant, dans une grille, une indemnité forfaitaire à ceux qui évoluent et qui par conséquent donnent satisfaction aux clients et contribuent donc à l'amélioration du chiffre d'affaire.

A. Définition de la formation

La formation continue est la poursuite ou la reprise d'un processus de formation générale, professionnelle ou culturelle. Elle recouvre un large ensemble de mesures au service des personnes désireuses d'améliorer leur niveau de formation, de développer leur culture générale ou leurs qualifications professionnelles. Elle a pour but l'acquisition, le renouvellement, l'approfondissement ou l'enrichissement des connaissances, capacités et compétences.

B. Le rôle de la formation

La formation doit être considérée comme :

- ❖ Un moyen de **développement** car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de son entreprise
- ❖ Un moyen de **croissance** car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de production
- ❖ Un moyen de **faire face aux changements**.

C. Les modes de formation continue

- 1- Formation courte : -séminaire de 2a 3 jours +attestation de présence
- 2- Formation spécifique exprimée par l'entreprise
- 3- Formation diplômante (licence –deug)
- 4- Formation certifiante
- 5- Formation qualification + attestation certification (nouveaux métiers ;)
- 6- Formation reconversion lourde diplômante ou qualifiée
- 7- Stages
- 8- E-formation
- 9- Formation à distance

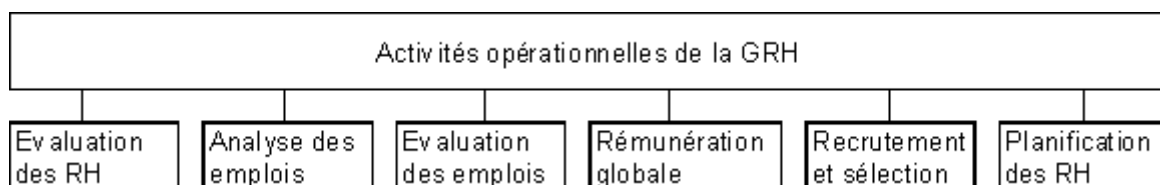
D. Les principaux objectifs de la formation :

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.

Le contexte et les principales étapes de l'élaboration et de la réalisation d'un projet de formation

- **Le contexte :**



Pour mettre en place la formation en milieu organisationnel, il faut tenir compte des environnements législatifs (les lois, accords et systèmes d'aide des gouvernements), social, politique...

- **Les 6 principales étapes :**

Pour construire un projet de formation, il est nécessaire de suivre différentes étapes.

Dans un premier temps, il s'agit d'**identifier les besoins** des acteurs. Pour cela, on doit recueillir et analyser les données et on doit classifier les besoins.

La deuxième étape consiste en la **conception et la formulation d'un programme de formation** (interne ou externe) :

- définition des objectifs du programme
- détermination des contenus
- estimation du coût du programme

Ensuite, il faut **diffuser les activités de formation** en ayant préalablement déterminé les séquences, choisi le formateur et identifié les participants

Il faut également **choisir un outil** parmi ceux disponibles pour l'approche pédagogique : choix d'une méthode (ex : jeu de rôles) et choix d'un support (ex : graphique).

Les deux dernières étapes correspondent à **la transmission du contenu de la formation**, et à **l'évaluation de la formation** (formelle ou informelle) où le choix d'une méthode, la mesure des résultats et le suivi post formation s'impose si l'on veut rester en adéquation avec les besoins fixés au départ.

E. Plan de formation

Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en oeuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

Plan de formation : logique d'enchaînement des 7 étapes suivantes :

Orientation de la direction

Recueil des besoins

Proposition de plan (approche budgétaire), validation directe

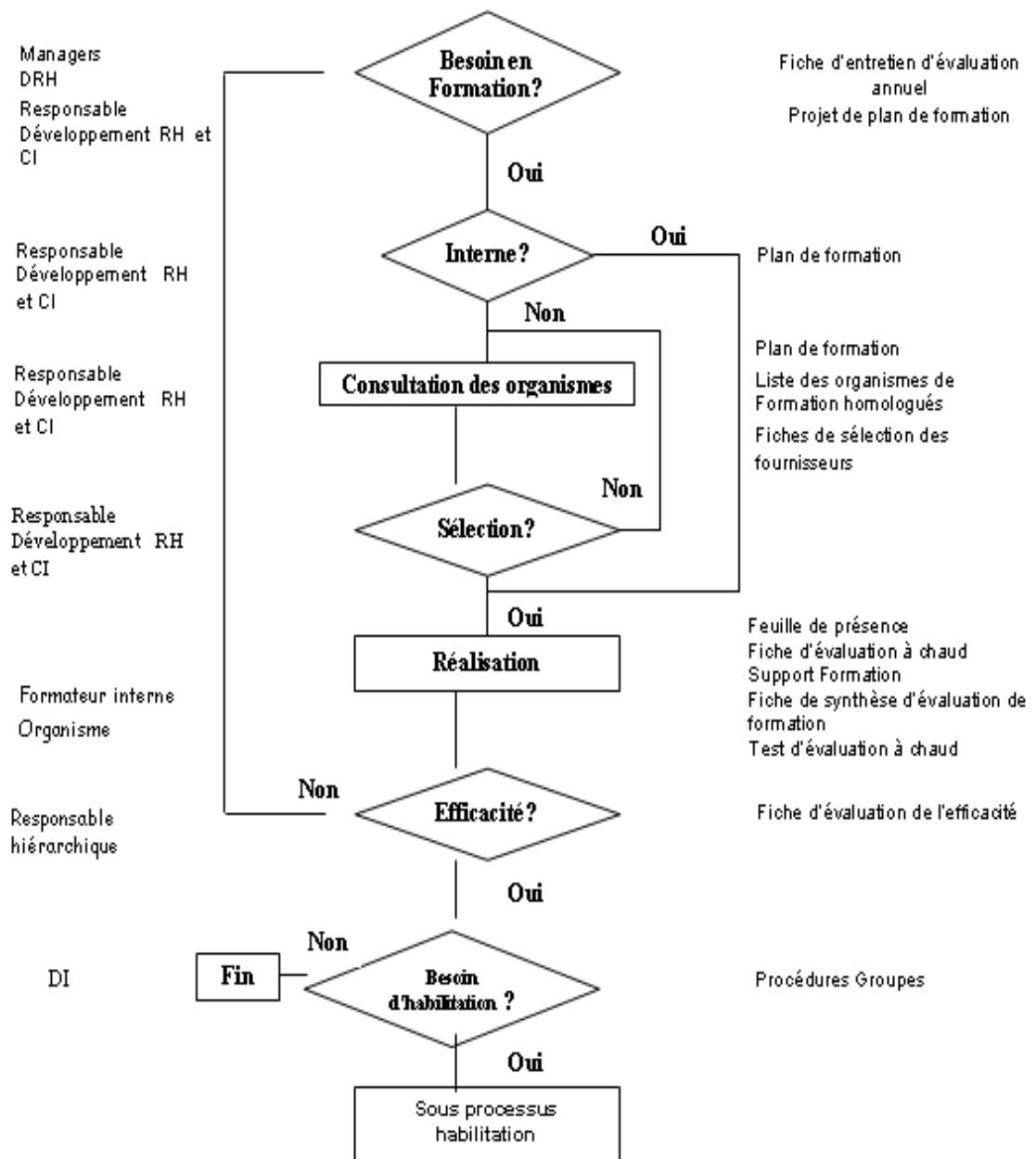
Consultation du Comité d'Entreprise

Diffusion du plan

Elaboration des actions internes et externes (appels d'offre)

Réalisation, évaluation

PROCESSUS FORMATION :



Partie 3. La Rémunération

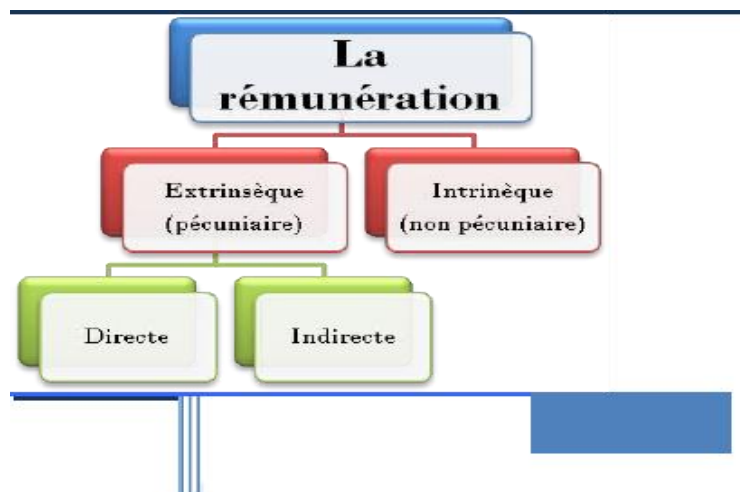
La Rémunération, Définition et Contexte

I-Définition de la rémunération :

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu .Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes, commissions),et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice ...).Les travailleurs non salariés (TNS) peuvent également toucher une rémunération qui n'est pas un salaire.La rémunération peut prendre différents noms suivant les professions concernés :honoraires, émoluments, etc...

Le contenu de la rémunération :

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés .La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniers , tel que le contenu du travail et el contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé.



a/ La rémunération extrinsèque :**Directe :****Rémunération fixe**

: selon l'emploi ou les compétences Exemple : salaire de base mensuel ou annuel

Rémunération variable :

selon la contribution individuelle ou collective Exemple : prime de rendement, bonus...

Indirecte :

Avantages sociaux :

Afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie. Exemple : assurance vie, régime de retraite, régimes gouvernementaux...

Le paiement des heures non travaillées :

La rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures. Or, il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées. Exemple : vacances annuelles, heures de repas, période de conditionnement physique...

Services aux employés :

Cafétéria à prix réduits, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte, le remboursement des frais de scolarité, les frais de congés ou de colloques, une automobile, repas...

b/ La rémunération intrinsèque :

La rémunération est très subjective. C'est l'employé qui apprécie selon ses valeurs et ses objectifs personnels les différents avantages qu'il peut retirer de son travail, outre la rémunération pécuniaire. Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu, et les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail. La possibilité de travailler dans un milieu harmonieux sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs

sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail

III-Les objectifs de la rémunération :

a) Les objectifs sociaux

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

Équité interne : établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés

Récompense de la performance, du mérite : Mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe)

Création d'un climat social: implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions

Gestion des carrières: mesure des capacités, analyse des potentiels

Prévention de discrimination : la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes... etc.

Motivation du personnel: une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

Respect de la législation

: Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum

b) Les objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

Fidélisation des salariés occupant des postes clés : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail)

Recherche de la compétence : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont

les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation

Conservation de la performance

: la rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. (Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux)

Équilibre financier

: éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme

c/ Les attentes des employeurs et des salariés

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs. Elle doit permettre

Au salarié	A l'employeur
-la couverture des besoins matériels	-la productivité du travail
-la sécurité du revenu	-la qualité du travail
-l'équité : salaire correspond à sa qualification	-la sécurité du travail
-la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération	-le climat social favorable dans l'entreprise -la motivation du personnel

IV) Le tableau de bord

1- définition

Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart naît la mise en place de solutions par les responsables.

2- Les étapes de réalisation d'un tableau de bord :

1- Fixez des objectifs précis : La vocation du tableau de bord est de mesurer des évolutions. Dans cette optique, chaque indicateur doit renvoyer aux objectifs à atteindre.

2- Préparez les indicateurs Une fois vos objectifs déterminés, vous devez élaborer vos indicateurs, c'est-à-dire identifier les données dont vous aurez besoin et les méthodes appropriées pour les récolter.

3- Construisez les indicateurs Il vous faut, à présent, recueillir les données au sein de l'entreprise afin de créer vos indicateurs définitifs. La tâche sera facile si vous utilisez des logiciels RH. Sinon, nous vous conseillons de recourir à une ressource interne pour récolter les données auprès des différents départements concernés.

4- Composez votre tableau de bord Concevez votre tableau comme une sélection de rapports ciblés, réunis sur une seule page. Vos indicateurs doivent être immédiatement lisibles. Présentez-les à l'aide de tableaux, de graphiques ou de toute autre représentation visuelle.

5- Assurez-vous du suivi de vos données Les informations nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord sont enregistrées dans divers départements de l'entreprise. Un suivi doit être fait afin de s'assurer que les acteurs concernés complètent régulièrement leur rapport via l'outil informatique utilisé.

6- Validez vos résultats Sans validation, les données risquent d'être mal interprétées par leurs destinataires. Vérifiez vos hypothèses avec vos collaborateurs. Consultez les managers des différentes divisions, sans oublier le département des finances !

3- Les indicateurs de Tableau de bord

❖ Les Indicateurs démographiques :

$$\text{Age moyen} = \frac{\text{Somme des ages}}{\text{Effectif total}}$$

$$\text{Ancienneté} = \frac{\text{Somme des anciennetés des agents}}{\text{Effectif total}}$$

❖ Les indicateurs liés aux rémunérations :

$$\text{Masse salaire} = \frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Effectif}}$$

$$\text{La disparité des salaires entre =} \frac{\text{Des salaires de 10 \% les plus élevé}}{\text{Différentes Catégories}} \frac{\text{Des salaires de 10 \% les plus bas}}$$

❖ Les indicateurs de la formation professionnelle :

$$\text{Taux de formation par métier} = \frac{\text{Nombre de jours de formation par métier}}{\text{Nombre d'agents occupant ce métier}}$$

$$\text{Taux de participation =} \frac{\text{Montant des deponses consacrées à la formation}}{\text{à la formation}} \frac{\text{Masse salaire}}$$

❖ Les indicateurs liés aux risques maladie

$$\text{Taux d'absentéisme =} \frac{\text{Nombre de jours d'absence en jours ouvrés}}{\text{maladie}} \frac{\text{Nombre de jours de travail/an x nombre}}{\text{d'agents de l'effectif}}$$

$$\text{Taux d'absentéisme maladie =} \frac{\text{Nombre d'arrêts maladie de moins 4 jours}}{\text{Nombre d'arrêts maladie}}$$