

SECTION 1: LES FONDEMENTS GENERAUX DE LA GRH

L'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) est relativement récente car face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 90, la qualité de la GRH est devenue un facteur de succès essentiel.

Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel.

1- Définition de la GRH:

"C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations"

La gestion des ressources humaines reste encore un domaine très peu exploré, d'autant plus qu'elle n'est pas une science, mais simplement une pratique issue des exigences du vécu professionnel, elle puise ses règles dans un certain nombre de disciplines telles que l'économie, la gestion, la sociologie, la psychologie, les technologies de l'ingénierie, etc.

Avant d'évoquer le concept GRH, il est utile de se référer préalablement à celui de la gestion du personnel, car la GRH s'est substituée progressivement aux pratiques antérieures de la gestion du personnel.

La gestion du personnel a connu une forte mutation, au cours des dernières décennies, traduisant des modifications profondes que l'entreprise applique sur son personnel. Cette évolution récente n'est en réalité que l'aboutissement d'une transformation lente et progressive de la fonction sociale dans les entreprises depuis près d'un siècle et demi, et dont il est utile de rappeler notamment les étapes importantes.

2- Evolution de la GRH:

La période précédant la crise économique des années 70 était marquée par la forte croissance et un développement important des marchés.

Le mot d'ordre était alors "produire plus" pour satisfaire une demande en croissante progression.

Les entreprises investissaient dans les moyens matériels et non pas dans les moyens humains. Les méthodes de travail à cette époque étaient tayloriennes avec une forte division du travail associées à une forte population d'ouvriers spécialisés. En réalité, la spécialisation concernait les postes de travail et non pas les individus.

Face aux mutations et changements technologiques, économiques et socioculturels des années 90, les entreprises se sentaient obligées de trouver les moyens les plus rationnels et humains pour mieux s'adapter aux exigences de l'environnement Imposées par la civilisation mondiale. Pour se faire, les entreprises devaient suivre un comportement organisationnel et structurel plus flexible qui prend en charge le facteur humain en tant que principale ressource au sein de l'entreprise vue que la gestion des ressources humaines a un impact sur le développement et la dynamique de la synergie absolue au sein des organisations.

L'appellation "Ressources Humaines" n'a pas toujours existé en tant que telle, elle est passée par plusieurs étapes; celle de la fonction personnel jusqu'à la fonction ressources humaines.

a- De la fonction personnel à la fonction ressources humaines

Ce n'est que récemment qu'on a accordé une réelle importance au management des ressources humaines. On est passé de l'émergence de la fonction personnel dans la première moitié du XX^{ème} siècle, à sa professionnalisation dans la seconde moitié et enfin à la fonction ressources humaines qui est reconnue comme fonction stratégique à la fin de ce siècle.

-L'émergence de la fonction 1850-1944:

Vers 1880, Frederik Winslow Taylor fait naître l'organisation scientifique du travail, il avait démontré par ses expériences que l'efficacité du travail des salariés pouvait être améliorée par la parcellisation ou la spécialisation des tâches, de ce fait, il trouvait nécessaire d'améliorer la formation des salariés pour permettre l'exploitation maximale de leurs capacités.

Avec le taylorisme, les services du personnel apparaissent accompagnés de leurs principales activités qui sont le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés.

C'est au moment où les chefs d'entreprises sont devenus inaptes à gérer l'ensemble du personnel que la fonction personnel est apparue (au début du XX^{ème} siècle), avec une gestion des postes au lieu de la gestion du personnel.

- Les Trente Glorieuses 1945-1974

De grands changements ont été remarqués à cette période tels que l'application systématique des principes d'organisation du travail.

Le travail était simplifié, les produits et les matières innovées, le pouvoir d'achat a augmenté ainsi que le niveau de vie et par conséquent la consommation, ce qui a induit le plein emploi et le manque de personnel qualifié.

- La fonction face à la crise:

En 1974, le prix du pétrole est multiplié par cinq, ce qui a engendré une crise économique et politique, mais cela n'a pas influé sur les pratiques ressources humaines. Les méthodes de gestion du personnel ont changé mais pas en faveur des organisations.

Parmi les mesures prises par celles ci, on trouve la baisse dans les heures de travail (durée légale de 40 heures), un grand nombre de quinquagénaires mis en préretraite ainsi que le non emploi des personnes dont la tranche d'âge varie entre 55 et 65 ans. "Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio -frais de personnel /valeur ajoutée- vers les sommets atteints en 1982 et 1983". C'est en constatant que le chômage était en progression que les organisations décident de prendre les choses en main, mais celles ci accusent les règles sur les licenciement (de 1973 à 1975), de ce taux de chômage croissant. Ce n'est qu'en 1979 que le contrat à durée déterminée est apparu et les entreprises sont dans l'obligation de présenter le "bilan social" pour l'exercice 1978, ce qui les a secoué et motivé à mettre en place un système d'information ressources humaines modernisé. "Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est Confrontée à divers défis"

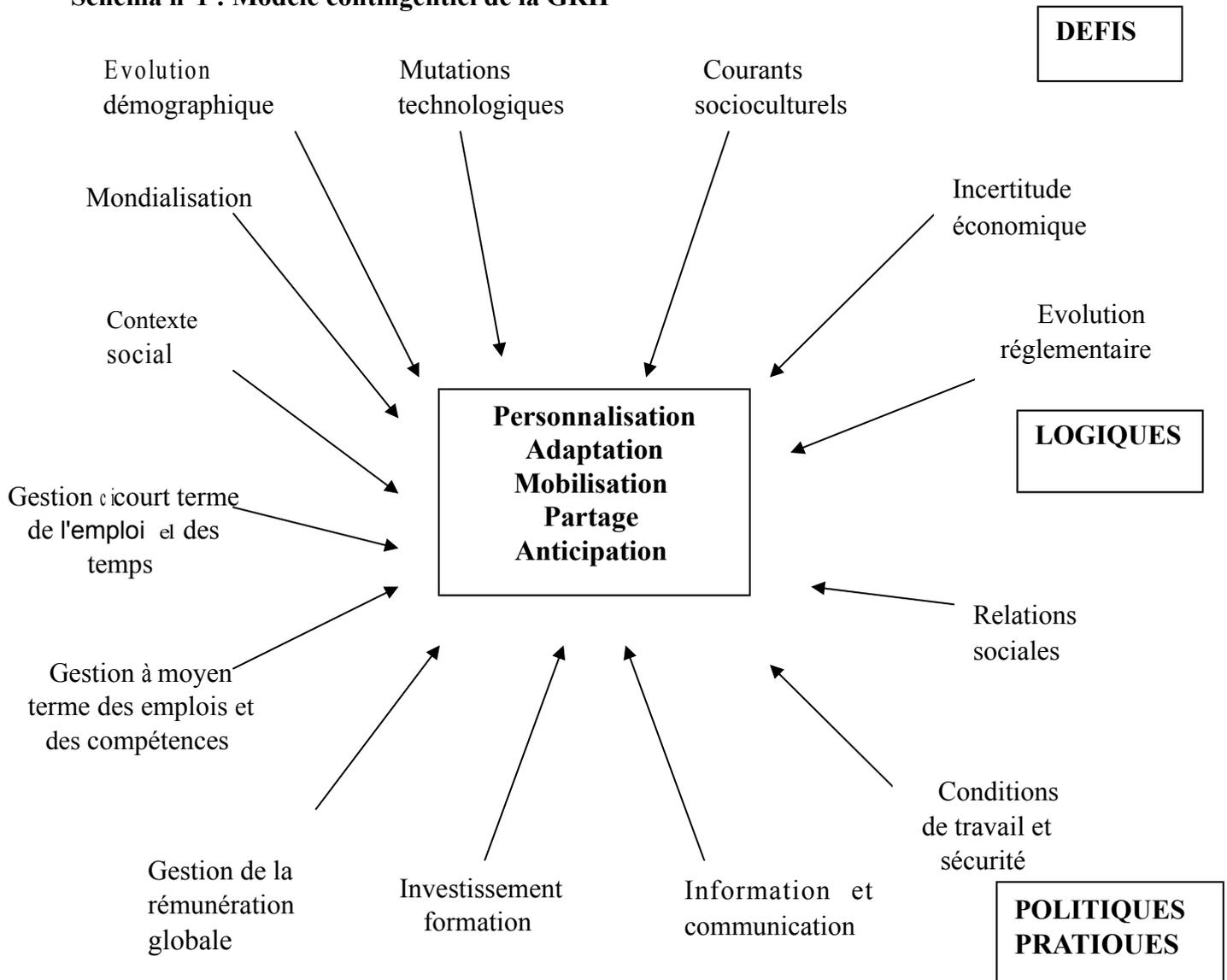
b- La fonction Ressources humaines aujourd'hui:

-Approche contingente de la GRH:

Il s'agit de relier la GRH à tous les éléments entrant dans Son évolution, tels que les défis, les logiques et les politiques et pratiques, Un modèle élaboré par Jean- Marie PERETTI

illustre mieux cette approche:

Schéma n°1 : Modèle contingentiel de la GRH



Les défis technologiques:

L'évolution technologique que connaît notre temps ne laisse pas le choix aux différentes entreprises, elles doivent redonner un coup de jeune à leurs méthodes de travail pour maîtriser les conséquences des mutations technologiques, elles doivent

développer les compétences de leurs salariés pour mieux gérer les changements qu'apporte l'introduction des nouvelles technologies sur la 'gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les défis démographiques:

Les entreprises de nos jours connaissent une forte croissance de la population active qui est expliquée par l'accroissement du taux de réussite des bacheliers et l'élévation du niveau moyen de formation. Mais ceci ne les aide pas pour autant, car elles doivent faire une sélection précise des nouveaux embauchés qui pourront s'adapter le plus rapidement possible aux nouvelles technologies.

Les défis sociaux :

"L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuivra sans doute à un rythme soutenu".

Vue que les compétences et les savoirs des employés s'accroissent de plus en plus, ceux ci ne ratent pas l'occasion d'exiger plus de leurs entreprises et comme celles ci 'Se trouvent dans un environnement concurrentiel rude, elles doivent céder pour pouvoir garder les meilleurs membres de l'organisation.

Les défis économiques

L'environnement des entreprises aujourd'hui est marqué par une forte concurrence, qu'elle soit locale ou étrangère, ce qui pousse les entreprises à s'internationaliser. "Elles doivent veiller à conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières ".

-Les logiques du management des ressources humaines:

La personnalisation:

"La personnalisation concerne tous les domaines de la GRH, la rémunération globale,

la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps"

Il s'agit d'individualiser les horaires, maîtriser le temps de travail individuellement et de prendre en considération les attentes et aspirations de chacun.

L'adaptation:

L'entreprise doit être flexible pour suivre révolution de l'environnement. Pour cela, elle adopte une certaine politique celle des contrats à durée déterminée, des intérim, des heures supplémentaires, des modulations et récupérations, des mobilités, des polyvalences, des sous-traitances internes et externes, des intéressements et des rémunérations réversibles, aléatoires, collectives et individuelles, etc.

La mobilisation:

La différence entre les entreprises se fait ressentir dans la différence qui se trouve dans l'organisation de la production, la mobilisation des salariés et leurs qualifications.

Le partage:

Il s'agit de faire une répartition des tâches pour pouvoir réussir les trois points précédents (la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation).

L'anticipation:

Après les erreurs de gestion qu'ont commises les entreprises pendant la période des trente glorieuses, les organisations d'aujourd'hui préfèrent anticiper le changement pour mieux s'adapter aux événements imprévus et faire face à la concurrence accrue.

3- Les objectifs de la gestion des ressources humaines:

Le but essentiel de la GRH est "d'améliorer la contribution productive des personnes à l'organisation"

L'amélioration de la contribution de la ressource humaine est si ambitieuse et importante, car s'il n'y a pas de gain de productivité du personnel, les organisations stagnent et éventuellement échouent.

Dans un sens productif, la GRH a pour but de reconstruire des valeurs communes à l'organisation, pour faire converger les individus vers les mêmes objectifs. Il s'agit de développer une culture commune en orientant les individus vers des buts communs.

D'une manière générale, la GRH doit privilégier un double objectif, celui d'attirer les compétences, et de conserver les ressources humaines.

-Attirer les compétences:

L'objectif de toute organisation est d'acquérir les compétences les plus adaptées à ses besoins, car attirer les meilleurs ou les plus compétents ne se limite plus à des critères de sélection et de recrutement, il s'agit par ailleurs, de rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines.

-Conserver les ressources humaines:

Il s'agit pour l'organisation de détecter les personnes qui contribuent à son développement.

Il est nécessaire de soutenir la réalisation des objectifs personnels des individus dans leurs emplois, dans la mesure où ces objectifs contribuent dans la performance de l'organisation. Car l'ignorance de ceux ci peut démotiver les employés et limiter leurs compétences, voir même les inciter à quitter leurs postes dans l'organisation.

4- Les activités de la fonction:

L'enquête réalisée par l'ANDCP sur la fonction personnel et le management des ressources humaines, détaillait dix aspects :

- L'administration courante;
- la gestion des ressources humaines;
- la formation;
- le développement social;
- la gestion des coûts de personnel;
- l'information et la communication;
- l'environnement et les conditions de vie au travail;
- les relations sociales;
- le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel;
- les relations externes.

- L'administration du personnel:

Cet aspect recouvre:

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise;
- la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur;
- l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise;
- les relations avec les différents services administratifs;
- le développement des outils informatiques de la fonction;
- l'administration des rémunérations;
- le calcul des charges sociales;
- le calcul et la répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise.

- La gestion des ressources humaines:

Parmi ces tâches on retrouve:

- la prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs;
- le recrutement;
- Le processus formalisé d'évaluation des emplois et des postes;
- le processus formalisé d'évaluation des personnes;
- les promotions et les mutations.

- La gestion des coûts de personnel:

On retrouve:

- le suivi de l'évolution des systèmes de rémunération;
- la révision des situations individuelles;
- l'élaboration du budget des coûts de personnel;
- la recherche d'allègement des coûts.

- La formation:

- la détection des besoins;
- l'élaboration du plan de formation;

- la mise en oeuvre des actions de formation;
- l'évaluation des résultats.

- Le développement social:

- la reconfiguration de l'organisation du travail;
- la définition des postes et gestion des compétences;
- J'adaptation aux nouvelles technologies;
- le projet d'entreprise et reconstruction du lien social.

- L information et la communication:

Parmi les tâches de la DRH:

- La définition des publics et la conception des messages;
- la gestion des moyens;
- la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix;
- assurer la circulation de l'information générale sur l'entreprise.

- L'amélioration des conditions de travail:

- l'hygiène et la sécurité;
- les conditions de travail;
- l'aménagement des temps de travail;
- la gestion des activités sociales.

- Les relations sociales:

Cela concerne le rôle du DRH:

- présider le comité d'entreprise ou d'établissement;
- présider les réunions avec les syndicats;
- mener la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail.

- Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel:

Le DRH partage ses attributions entre les domaines suivants :

- les procédures et méthodes de gestion du personnel;
- le traitement des cas individuels;
- la solution des conflits individuels et collectifs.

- Les relations externes:

- l'inspection du travail;
- la sécurité sociale;
- le conseil des prud'hommes et les avocats;
- la chambre/union patronale-syndicat patronal;
- l'enseignement;
- les organismes spécialisés;
- les organisations locales.

SECTION 2: LE PROCESSUS DE LA GRH

La politique de l'emploi repose sur une connaissance satisfaisante de la population employée (effectif, caractéristiques, évolution, etc.).

L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, soit à durée déterminée ou indéterminée.

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en oeuvre de la GPEC. Ces caractéristiques sont: l'âge, le sexe, l'ancienneté, la qualification, la nationalité, la formation initiale, la situation familiale, etc.

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population: départs, embauches qui modifient le volume et la Structure des effectifs.

1- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

"La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une préoccupation affirmée des Directions d'Administration Centrale en général et de la Direction du Personnel et des Services en particulier. Dans un environnement de plus en plus mouvant, l'analyse qualitative et prospective des emplois est une nécessité sous-tendue par une préoccupation permanente: l'augmentation du niveau de compétences des agents. Dans cette dynamique, la

cartographie des emplois et des compétences devrait être dans les années qui viennent un outil incontournable".

Trois termes structurent ce type de réflexion prospective:

La gestion prévisionnelle:

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles.

Les emplois:

Un emploi n'est pas figé dans le temps, il a un cycle de vie: il naît, il évolue, il disparaît. Il est donc important de le définir concrètement, de le gérer, d'anticiper son évolution dans le temps, d'analyser l'impact de son évolution sur l'organisation du travail, etc.

Les compétences:

La compétence est un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans certains nombres de ressources combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie.

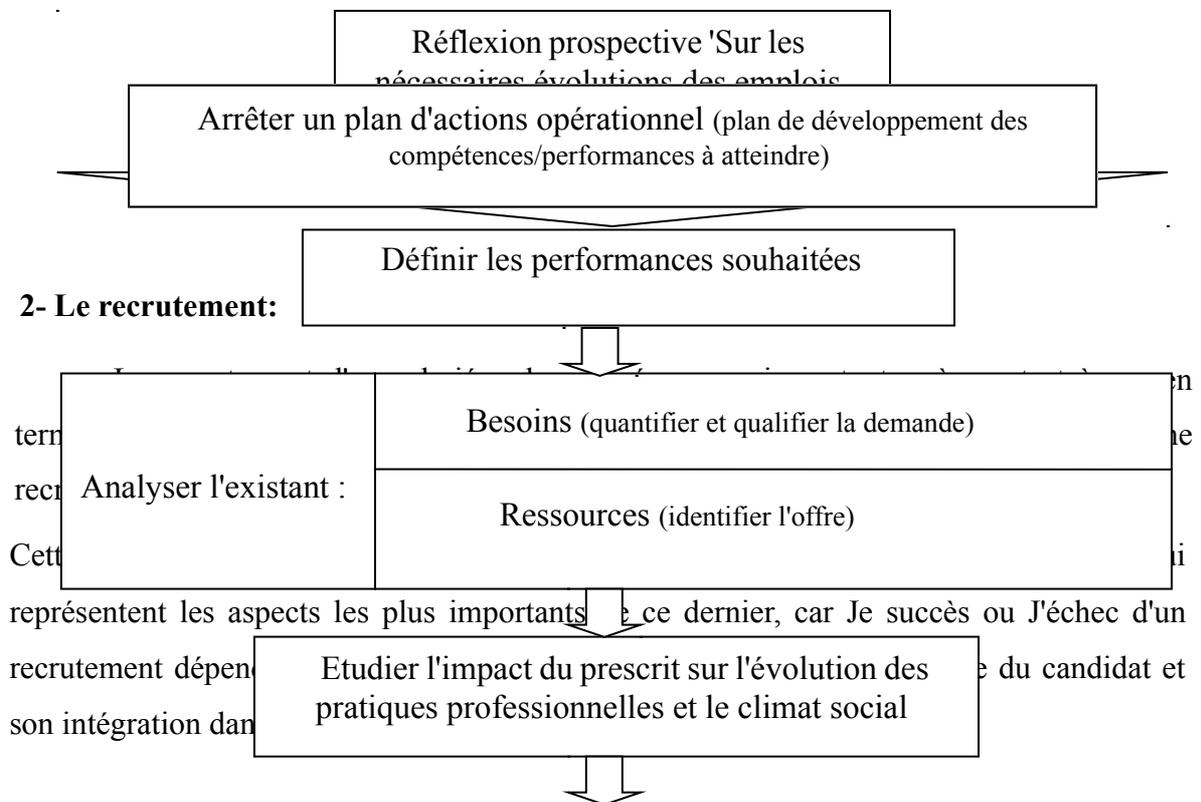
La GPEC a pour but de faciliter l'adéquation des ressources aux besoins futurs de l'entreprise ou de l'organisme public, qu'il s'agisse des besoins quantitatifs (nombre et répartition des collaborateurs) ou des besoins qualitatifs (adéquation des compétences à l'évolution du positionnement de l'entreprise et de ses métiers).

a- La démarche de la GPEC:

Dans un premier temps, l'entreprise se projette à moyen terme (5 à 10 ans) afin de définir les métiers, les compétences, le volume des collaborateurs et leur répartition dont elle aura besoin.

Dans un second temps, l'entreprise confronte les besoins précédemment définis avec les ressources dont elle dispose actuellement (volume, compétences). Cette analyse comparative entre la situation actuelle et la situation future lui permettra de définir des plans d'action correctifs.

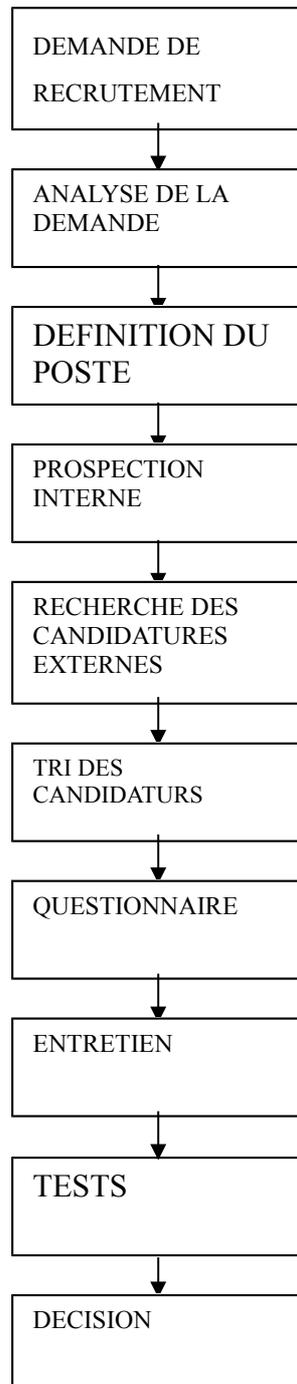
Schéma n°2 : Schéma récapitulatif des différentes étapes de la démarche de la GPEC



a- Le processus de recrutement:

Les différentes étapes de recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant :

Schéma n° 3 : Les étapes de recrutement



- La demande de recrutement:

Son origine peut être un départ, une mutation ou un besoin supplémentaire.
Elle est faite par le responsable hiérarchique du service concerné.

- L'analyse de la demande:

Le service du personnel doit analyser la demande, vérifier son opportunité, faire une analyse fonctionnelle (niveau de connaissances et d'expériences nécessaires), une analyse psychologique et psychosociologique (environnement du poste).

- La définition du poste:

Elle permet de préciser le besoin et les critères de recrutement, elle doit être la plus proche de la réalité, car ceci diminue les risques d'échec et d'insatisfaction lors de l'intégration.

- La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés au salarié de l'entreprise qui doit affronter les différentes étapes de la procédure, et en cas d'absence de possibilités de recrutement interne, on doit recourir au recrutement externe.

- La recherche des candidatures externes:

Dans le cas de recrutement externe, l'entreprise fait une recherche de candidats par de nombreux moyens de prospection existants; et parmi ces moyens: -

- les annonces des demandeurs d'emplois dans la presse.
- l'approche directe pratiquée par les "chasseurs de têtes".
- les candidatures spontanées (les demandes d'emploi mises auparavant)

- Le questionnaire:

Le questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir les éléments relatifs au candidat qui lui sont nécessaires pour prendre une décision d'embauche.

- L'entretien:

C'est une communication entre le recruteur et le demandeur d'emploi dans le but d'informer ce dernier sur l'entreprise, sur le poste et ses caractéristiques. Cet entretien lui permet de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passe professionnel et ses espérances pour l'avenir.

- Les tests:

Ces tests sont utilisés pour faire apparaître les points faibles éventuels qui peuvent constituer des contres indications pour le poste de travail.

Les décisions:

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique.

b - L'accueil et l'intégration:

Une fois la décision d'embauche est prise, on procède à l'intégration du nouvel embauché dans son travail, à la date convenue et assurer, dans les meilleures conditions, son accueil en lui transmettant la 'Culture de l'entreprise en se basant sur la communication qui représente le relais de l'intégration.

3- La gestion des carrières:

Le salarié recruté et intégré demeurera dans l'entreprise pour une période plus ou moins longue. Il aura une succession d'affectation et, dans de nombreux cas, une évolution de sa qualification.

La gestion des carrières apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et le potentiel des salariés.

Elle fait partie de la GPEC puisqu'elle a besoin d'une analyse des emplois et d'un système d'évaluation des salariés afin de mettre un processus d'élaboration des plans des carrières.

a- L'importance de la gestion des carrières:

De nombreux auteurs se sont mis d'accord pour définir la gestion des carrières comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Son importance pour les individus consiste à:

- jouir d'une sécurité d'emploi;
- pouvoir développer leurs compétences;
- s'intégrer dans l'entreprise;
- satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leurs pouvoirs, etc.).

Son importance pour l'organisation:

- utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose;
- améliorer sa flexibilité;
- mettre en place une technique d'amélioration de la qualité;
- renforcer sa culture;
- mobiliser les employés en vue d'atteindre les objectifs.

4- Les rémunérations:

Face au marché international d'aujourd'hui, les entreprises constatent que pour obtenir un avantage concurrentiel, elles doivent attirer, retenir et motiver les meilleurs employés qu'elles peuvent recruter.

La rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels.

a- Définition de la rémunération:

"La rémunération, c'est ce que les employés reçoivent en échange de leur travail. La gestion de cette activité permet à l'organisation d'attirer, de soutenir, d'encourager et de conserver une main-d'oeuvre efficace"

On peut aussi définir la rémunération comme suit: "La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail"

b- Les objectifs de la rémunération:

Parmi les objectifs de la rémunération on peut citer les suivants:

- Attirer des candidats

"Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise".

- Conserver les employés compétents:

Si la politique de la rémunération n'est pas perçue équitable à l'intérieur de l'organisation, et concurrentielle à l'extérieur, les employés compétents vont quitter l'organisation dès qu'ils auront l'occasion.

- Motiver les employés:

La rémunération aide à améliorer la motivation des employés, en établissant un lien entre les salariés et le rendement.

-Administrer les salaires conformément aux lois:

Les organisations doivent connaître et respecter la réglementation touchant la rémunération.

SECTION 3 : LA PLACE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

1 la gestion des ressources humaine dans l'entreprise :

La mondialisation, la concurrence internationale, l'instabilité politique mondiale, le développement des nouvelles technologies force les entreprises à s'adapter constamment. Dans cet environnement d'affaires plutôt turbulent, les organisations doivent pouvoir compter sur des ressources humaines, et l'on constate de plus en plus son rôle dans la réussite des entreprises

Au cours des dernières années en effet, les gestionnaires des ressources humaines ont vu leurs fonctions se multiplier, se complexifier également surtout à cause des besoins d'adaptation entraînés par les restrictions, les fusions, les acquisitions •• , leurs tâches dépassent maintenant largement la conception traditionnelle d'administration du personnel. De fait, l'importance croissante de la formation de la main d'œuvre, l'introduction de nouveaux concepts de gestion des ressources humaines, l'apparition de nouveaux modes d'organisation du travail, la quantité et la complexité des règlements et des politiques liés au travail, et à l'emploi exigent une entreprise de spécialiste.

La fonction ressources humaines comporte plusieurs dimensions essentiellement les gestionnaires des ressources humaines ont la responsabilité de la gestion administrative du personnel, c'est la base de la gestion des ressources humaines, ils conçoivent et appliquent les politiques, les programmes, et les processus en matière de ressources humaines, et des relations de travail, ils évaluent les besoins de main d'œuvre coordonnent le recrutement et l'accueil.

Ils administrent les régimes d'avantages sociaux et de rémunération, ils veillent à la santé et à la sécurité, mettent en œuvre des programmes d'aide aux employés, ils négocient les conventions collectives en gérant les conflits de travail, agissent comme médiateur et conciliation, et ainsi de suite ••• c'est à gestion quotidienne.

En outre, les professionnels de la gestion des ressources humaines s'occupent du développement du personnel, c'est-à-dire de tout ce qui touche à l'évaluation, à l'orientation, à la gestion des carrières, à la formation, à la valorisation, à la responsabilisation, et à la motivation des employés. En fait, ils gèrent également l'organisation du travail, et la vie au travail pour leur part, les organisations qu'elles soient publiques ou privées, reconnaissent maintenant, et de plus en plus l'importance capitale de leur main d'œuvre, pour l'atteinte de leurs objectifs d'affaires et leur succès face à la concurrence. Pour développer une gestion performante de leur personnel. Elles ont donc besoin de stratégies, de politiques, de programmes de gestion innovateurs, et parfaitement adaptés à leurs besoins.

La fonction ressources humaines comprend maintenant une vision opérationnelle et stratégique, et constitue en quelque sorte un levier de transformation des organisations.

2 La direction des ressources humaines une fonction stratégique :

Face à la toute puissance du marché, et compte tenu de la nécessité de promouvoir des politiques publiques structurantes pour maintenir le développement économique et social, la question est de savoir comment imaginer de nouveaux équilibres dans la régulation économique. L'enjeu principal étant de redonner aux acteurs économiques, le moyens de leur politique et la liberté nécessaire à leur développement tout en préservant les acquis de la protection sociale.

Si dans certains cas, la légitimité des directions des ressources humaines à pu être fortement altérée du fait des conséquences dommageables pour l'emploi des décisions prises, dans le cadre des plans sociaux, leur poids dans l'organisation s'est pourtant renforcé, au cours de ces dernières années. On peut dire aujourd'hui que la gestion des ressources humaines tend à s'inscrire de plus en plus au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise.

3 le lien

La gestion prévisionnelle ou personnelles renvoie à l'idée de planification des ressources humaines dans le futur, à moyen ou a long terme, bien que dans la réalité l'horizon est rarement au-delà d'un an.

En effet, le problème d'allocation de ressources qui constitue l'un des actes majeun de planification stratégique, n'est pas abordés pour ces ressources humaines, au-delà des décisions à court terme, alon même que les pratiques et la législation font du recrutement d'un individu la décision d'investissement ayant la plus longue portée :35à 40.0 •.

La problématique de la gestion prévisionnelle du personnel et de l'emploi peut être abordée comme la recherche d'une adéquation entre l'évolution de la structure démographique de la population, en volume, en filière de qualification, en durée d'activités, et l'évolution recherchée ou souhaitée des postes de travail de leur nombre et les matières évolutifs qu'il requièrent.

La raison d'~tte de la planification des effectifs est d'assurer que les individus se trouvent là ou on à besoin d'eux au bon moment et avec les qualifications requises. La gestion prévisionnelle et la formation apparaissent comme étroitement liées car si on ne veut pas subir l'évolution technique il faut la prévoir au niveau des postes de travail et la devancer par les actions de formation qui permettent aux travailleurs de s'adapter à l'évolution de leurs postes

Mutation promotion et formation :

Qu'il s'agit d'une promotion interne ou d'une promotion intra -sen'ice ou de mutation, la formation est préalable permettant d'assurer une meilleure adéquation entre les exigences du futur poste de travail et les compétences et qualifications requise.

Communication et formation :

A cela, s'ajoute l'augmentation des communications non codifiées et non formelles dues au nombre élevé des collaborateurs , au sein de l'entreprise des actions de formation de type psychologique (sous forme de séminaire animés par des spécialistes) sont destinées à créer un climat favorable à une communication et une meilleur interrogation de l'individu dans le groupe de travail

Sécurité prévision et formation :

En intégrant les exigences de sécurité et en contribuant à modeler les conditions la formation peut jouer un grand rôle pour l'amélioration de la sécurité, par exemple:

- En rendant homogènes les codes de communication, exigence essentielle en matière de sécurité.
- Apprentissage à l'application: la prévention repose souvent sur la possibilité de prévoir les événements dangereux pour se préparer à y répondre plus rapidement et dans de meilleures conditions

3- La performance de la fonction :

Puisque désormais, la fonction ressources humaines est considérée comme le premier facteur de développement des entreprises, des questions se sont posées sur la façon d'évoluer et de progresser la performance des ressources humaines et sur la valeur ajoutée qui peut en résulter.

Les DRH croient de plus en plus que la performance est liée plus précisément à quatre domaines: la stratégie, le changement, l'efficacité de l'administration et la motivation des salariés.

- Administrer efficacement:

Les Directions des Ressources Humaines ont mis les moyens pour arriver à leurs fins, et pour cela, elles ont accordé une réelle importance à l'administration; *"les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives"*

- Développer la motivation des salariés:

L'entreprise doit considérer le salarié comme client interne, et se demander quels sont ses attentes, Ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute et essayer au mieux -de les satisfaire, le motiver et l'impliquer; car sa satisfaction est essentielle pour la survie et la réussite de l'entreprise.

- Favoriser le changement:

Comme il a été cité, l'entreprise essaie du mieux qu'elle peut de Suivre les changements que subis l'environnement pour pouvoir faire face aux éventuelles mutations de celui ci.

- Mettre en oeuvre la stratégie:

Pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise au préalable, les DRH doivent mettre en œuvre des stratégies et veiller à la prise en compte des 'conséquences sur le plan humain. Ils doivent encourager et dissuader les entreprises à faire des choix à court terme plutôt que le moyen et le long terme.