

Sommaire

Introduction Générale

Module 1 : Planification des Ressources Humaines

Introduction

Objectifs de la planification

Étapes de la planification

Étape 1 : Réflexion stratégique

Étape 2 : Prévision des besoins en Ressources Humaines

Étape 3 : Prévision de la disponibilité des Ressources Humaines

Étape 4 : Analyse de l'écart

Étape 5 : Planification des actions liées aux ressources Humaines

Outils :

1 Modèle de prévision de la demande de Ressources Humaines

2 Modèle de Plan d'action de la Planification des Ressources Humaines

Module II : Processus d'Embauche

Introduction

Objectifs de l'Embauche

Étapes du Processus de Recrutement

Étape 1 : Analyse du besoin d'effectif

Étape 2 : le Recrutement

Étape 3 : Présélection des candidats

Étape 4 : Rencontre de Sélection

Étape 5 : Réflexion suite à l'entrevue

Étape 6 : Décision d'embauche

Outils :

3 Modèle de profil de poste

4 Grille d'élaboration du profil du candidat

5 Modèle d'offre d'emploi

6 Grille de Sélection des CVs

7 Exemple de questions d'entrevue de sélection

8 Grille d'entrevue de sélection

- 9 Grille d'évaluation des candidats
- 10 Modèle de lettre de promesse d'embauche

Module III : Accueil et Intégration

Introduction

Objectifs de l'accueil et de l'intégration

Etapes du processus d'accueil et d'intégration

- Etape 1 : Préparation de l'accueil
- Etape 2 : L'accueil
- Etape 3 : L'intégration
- Etape 4 : Suivi

Outils

- 11 Modèle de programmation d'intégration
- 12 Grille d'entraînement à la tâche
- 13 Formulaire d'évaluation de la période probatoire

Module IV : Politique de Rémunération

Introduction

Objectifs de la politique de rémunération

Stratégie Globale de Rémunération

Etapes d'élaboration d'une politique de rémunération

- Etape 1 : Définition des enjeux de l'organisation en matière de rémunération
- Etape 2 : Identifier et choisir les éléments de rémunération
- Etape 3 : Analyser les emplois
- Etape 4 : Déterminer les salaires apparaissant dans la grille
- Etape 5 : Etablir les augmentations salariales
- Etape 6 : Comparer la rémunération avec celle du marché

Outils 14 Modèle de Grille, Salariale

Module V : Evaluation du Rendement

Introduction

Objectifs de l'évaluation du rendement

Etapes de l'évaluation du rendement

Phase 1 : Rencontre individuelle

Etape 1 : La préparation de la rencontre

Etape 2 : la rencontre

Etape 3 : L'échange

Etape 4 : Conclusion de la rencontre

Phase 2 : Suivi de l'entente

Phase 3 : Bilan du rendement

Outils :

15 Grille phase 1 : Discussion et entente mutuelle

16 Grille Phase 2 : Rencontre d'étape

17 Grille Phase 3 : Rencontre annuelle : l'entretien individuel annuel

Module VI : La politique de Formation

Introduction

Objectifs de la formation

Définition clés

Cycle de la formation

Etape 1 : Identification et analyse des besoins de formation

Etape 2 : Planification et conception de la formation

Etape 3 : Diffusion de la formation

Etape 4 : Evaluation et suivi post formation

Outils

18 Grille d'identification des besoins de formation pour un employé

19 Grille d'identification des besoins de formation pour un gestionnaire

20 Plan global de formation

21 Plan spécifique de formation

22 Grille d'évaluation de la formation

23 Grille d'évaluation du transfert des apprentissages

Module 7 : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Etape 1 : Analyse de poste

Etape 2 : Le profil de poste

Etape 3 : Les emplois Types
Etape 4 : le référentiel de compétences
Etape 5 : Référentiel emploi
Etape 6 : Entretien d'évaluation et de gestion des carrières
Etape 7 : Bilan de compétences

Conclusion :

Introduction Générale

L'expansion de toute entreprise repose avant tout sur plusieurs éléments stratégiques tels que la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires de l'entreprise. Le manque de temps, d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent les raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion de leurs humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des entreprises. Le succès des entreprises repose aujourd'hui en grande partie sur leurs capacités à fidéliser, optimiser, accroître le rôle du capital humain interne en son orientation, par rapport aux objectifs stratégiques. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant, et stimulant mais aussi mobilise et maximise l'engagement des employés et leur adhésion aux missions de l'entreprise.

Les entreprises conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans leur développement sont celles qui réussissent le mieux à augmenter leurs performances globales. Du début des années 50 où elle était bornée à une fonction de chef de personnel, en passant par celles des années 70 où elle était confinée à un niveau logistique et administratif, les années 80 ont vu naître sa vocation gestionnaire et plus tard de développement des ressources et des compétences dans les années 90 et 2000. Ce présent cours se verra d'être une découverte des principaux processus intégrant le management des ressources humaines dans l'entreprise. Destiné au gestionnaire de premier niveau, superviseur immédiat et non professionnel des ressources humaines, il leur permettra de comprendre de manière pratique les principes de bases nécessaires à un bon encadrement et management des équipes étant sous leur responsabilité en matière de gestion des ressources humaines. Tout d'abord, leur marge d'action et d'activité étant largement tributaires des objectifs stratégiques du Top Management force sera de restituer les orientations stratégiques auxquelles sont tenues, vous futurs managers de proximité et les effectifs relevant de votre supervision. Ce seront les objectifs poursuivis dans la planification des ressources humaines (Module 1).

Mais la planification des ressources influant largement sur l'analyse des besoins stratégiques de l'organisation par rapport aux ressources disponibles, elle peut déboucher sur des décisions de mise à disposition d'actifs nouveaux par le biais de l'embauche (Module 2) qui obéit elle aussi à un processus défini.

Aussi, il ne suffit pas simplement de recruter. Il en va de même d'accueillir le futur employé et de le familiariser quant aux procédures et objectifs de l'entreprise (Module 3).

Ensuite des modalités de son intégration, dépendront amplement de sa capacité à être opérationnelle et réaliser les performances auxquelles il sera tenu, au quelconque cas contraire de bénéficier des actions de formation. En effet la politique de formation dans toute entreprise poursuivra deux objectifs principalement : développer les compétences des salariés mais en même temps participer à leur fidélisation. (Module 4). C'est pour mieux permettre la contribution des salariés dans l'effort de croissance de l'entreprise.

Toutefois l'équilibre interne en matière de gestion des ressources humaines est complété par le système de rétribution ou en d'autres termes la politique de rémunération (Module 5).

Fixe de nature, elle est assujettie aussi par des éléments variables dus grandement au rendement en performance du salarié (Module 6) dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

C'est cet effort collectif par rapport aux objectifs organisationnels, stratégiques, économiques, financiers, commerciaux et de rentabilité à cours terme (horizon 1 à 2 ans), les performances enregistrées à court terme par la ressource humaine ou non qu'il découlera à moyen terme une gestion prévisionnelle et anticipatrice des emplois et des effectifs pour coordonner, orienter en interne les ressources de l'action en fonction des conditions de concurrence et de compétitivité externe (Module 7)

Module 1 : Planification des Ressources Humaines

Introduction

Pour la majorité des entreprises, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation dans la majorité des entreprises, une planification adéquate et une gestion éclairée des ressources humaines en fonction des orientations stratégiques sont essentielles.

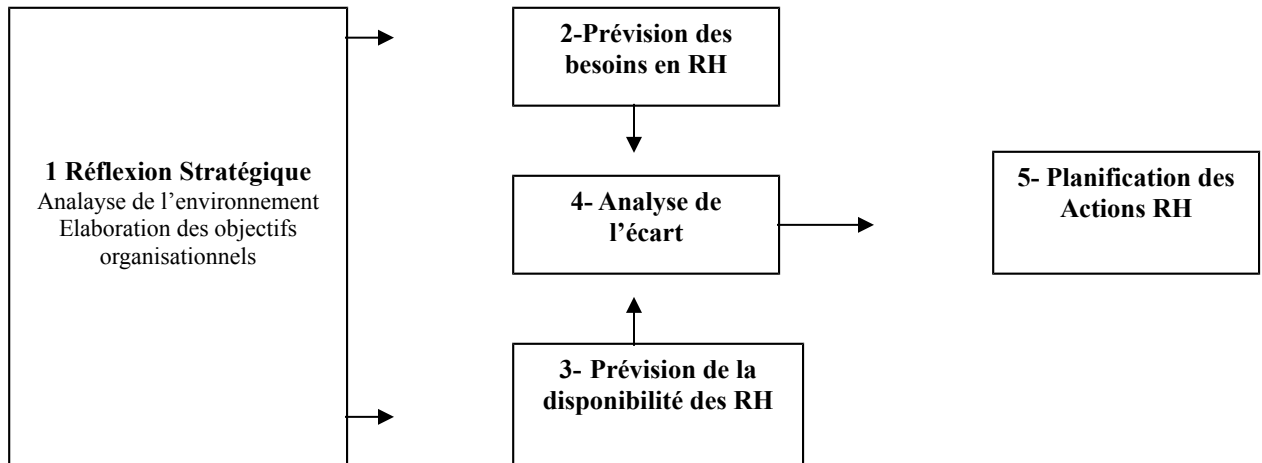
La planification des ressources humaines consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail en examinant les divers facteurs qui influencent sur l'offre de main d'œuvre sur le marché et en évaluant les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long terme. Elle poursuivra l'objectif de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit, au moment opportun afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Objectifs de la planification

La planification des ressources humaines poursuit principalement 4 objectifs :

- maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu
- s'assurer que l'entreprise a la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels
- coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels
- accroître la productivité de l'organisation

Etapes de la planification



Etape 1 : Réflexion stratégique

C'est la réflexion sur l'avenir de l'organisation dans un horizon à court, moyen et long terme. Il s'agira ensuite d'élaborer un plan de développement des ressources humaines qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme. D'habitude elle emprunte l'outil d'analyse stratégique tel que celui de la méthode SWOT () ou Forces Faiblesses Menaces et Opportunités pour déboucher sur la conception d'un projet social global. Décliné dans le système de management des ressources humaines, elle fait ressortir un Plan Schéma Directeur des Ressources Humaines

Elle permet de faire le bilan de la situation actuelle par :

- une analyse aussi bien de l'environnement externe que celui interne à l'entreprise

- une identification des éléments pouvant influencer le développement de l'organisation
- une identification de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités et avantages concurrentiels sur lesquels elle doit agir ou les aspects qu'elle doit améliorer.

Environnement Interne	Environnement Externe
<ul style="list-style-type: none"> - Mission et Valeur - Produits et Services offerts - Clientèle visée - Situation financière - Forces et faiblesses de l'entreprise - Changements à prévoir - Départs planifiés - Profil des employés actuels.... - Caractéristiques des emplois et de l'effectif - Conditions de rémunération.... 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché du travail - Concurrence - Avenir dans le secteur d'activité - Rôle des institutions sociales et réglementaires - Attente des clients...

C'est à partir de ce bilan de la situation actuelle qu'il sera possible aussi bien pour le top management que pour la direction des ressources humaines d'identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels tels que :

- les objectifs de développement
- les niveaux de revenus et de bénéfices prévus
- la taille de l'organisation souhaitée et les dimensionnements des équipes et services ou fonctions et départements
- les objectifs de reconnaissance de l'organisation
- les objectifs de qualité des produits et des services...
- les objectifs en disponibilité et développement des ressources humaines...

Etape 2 : Prévision des besoins en Ressources Humaines

La prévision des besoins en ressources humaines passe par la détermination des modalités d'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste :

- à identifier clairement les types de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise

- définir les moments les plus appropriés pour l'embauche du personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre les objectifs

D'habitude elle obéit à un ensemble de questionnements tels que :

- quelle fonction devons nous combler ?
- comment les fonctions actuelles évolueront t-elles ?
- quels types de compétences faudra t-il ?
- de combien de personnes aurons nous besoin pour effectuer le travail ?
- à quel moment et pour combien de temps ?
- au sein de l'effectif actuel disposons nous de personnels pouvant réaliser le travail ?
- avec du perfectionnement y'a-t-il du personnel qui pourra réaliser le travail ?
-

Outils 1 : Modèle de prévision de la demande de Ressources Humaines

Ce modèle permet :

- de dresser le portrait global des besoins en ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emplois, des employés actuels et des futures embauches
- de prévoir l'avancement, la promotion ou mobilité interne du personnel en place

Modèle simple de prévision de la demande en ressources humaines

Catégorie d'emploi	Type d'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus	Avancement potentiel	Demande Future	Déséquilibre
Gestion/Opération	DAF	1				
	Dir des Opérations				1	1
	Dir R&D	1				
RH	RRH				1	
	Chargé du recrutement				1	
Administratif	Assistant	2				
Commercial et Marketing	Dir Commercial	1	1	1		1
	Responsable Marketing	1			1	1
	Commerciaux	5			4	

Départs prévus : inscrire les prévisions de retraites, de reclassements, de licenciements
Avancement potentiel : inscrire le nombre d'employés pouvant bénéficier d'un avancement d'échelon, d'une promotion..

Etape 3 : Prévision de la disponibilité des Ressources Humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel en :

- évaluant les compétences disponibles
- identifiant les possibilités de mobilité interne du personnel en place

L'objectif sera de voir les salariés qui sont en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui après un perfectionnement approprié seraient en mesure d'y répondre.

Ainsi, pour ce faire, il faudra connaître les compétences, aptitudes et capacités de tous les salariés actuellement en poste et analyser :

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses objectifs de carrière
- ses activités d'apprentissage réussis

Cette évaluation peut être évaluée lors de **l'évaluation du rendement** du salarié effectuée par son superviseur immédiat et un responsable du département des ressources humaines en explorant avec lui les possibilités de développement de sa carrière

Etape 4 : Analyse de l'écart

L'analyse de l'écart résultera de la comparaison entre les besoins et les disponibilités des ressources humaines. Elle consistera à comparer les besoins et la disponibilité en tenant compte:

- du nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste
- des exigences pour chaque poste ciblé
- le nombre d'employés susceptible d'y répondre soit par avancement ou promotion

L'objectif sera de déterminer s'il s'agit :

- d'un écart quantitatif
- d'un écart qualitatif

Pour chaque écart ainsi constaté, l'analyse sera différente en fonction des critères relevés du diagnostic.

Ecart quantitatif	Ecart qualitatif
<p>C'est lorsque l'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un manque d'effectif c'est-à-dire que les emplois disponibles en interne sont supérieurs au nombre de personnes compétentes pour combler ce poste (emplois disponibles > emplois cibles) - un surplus d'effectif c'est à dire un déséquilibre entre nombre de personnes qualifiées supérieur au nombre de postes à combler (emplois disponibles > emplois cibles) 	<p>C'est lorsque l'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une absence de compétences internes nécessaires pour combler les postes à pourvoir (compétences disponibles < compétences cibles) - une surqualification du personnel interne par rapport au poste à pourvoir (compétences disponibles > compétences cibles)

Etape 5 : Planification des actions liées aux ressources Humaines

Une fois les types d'écart caractérisés et bien établis, il est plus facile de choisir et d'orienter les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. En effet à chaque écart correspondra une action spécifique à élaborer et à mettre en œuvre dans le cadre d'une planification objective des ressources humaines.

Types d'écart	Actions
Ecart quantitatif	
	Embauche
	Plan de promotion, mobilité interne, promotion et avancement
	Recrutement externe
	Réduction d'effectif
	Reclassement
	licenciement économique
Ecart qualitatif	
	Restructuration, diversification des activités
	Evaluation des performances
	Réaffectation des ressources
	Reclassement
	Apprentissage et formation, perfectionnement....

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

Ce plan doit comporter :

- Les objectifs visés
- Les personnes responsables (managers, encadreurs et superviseurs directs, chef de départements ou de services...)
- Les échéances prévues pour chacun des actions de planification des ressources humaines

Ce programme ou plan doit prendre en continu et obéir à un suivi précis et cohérent par rapport aux autres axes déjà en place en matière de recrutement, de formation, d'évaluation des rendements ou de rémunération....

Outil 2 : Modèle de Plan d'action de la Planification des Ressources Humaines

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorité à travailler : - Planifier efficacement les ressources humaines et disposer des expertises nécessaires au moment opportun 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs : - Diminuer l'écart quantitatif - Diminuer l'écart qualitatif par augmentation des compétences 		
Actions ou Moyens	Responsables	Echéance
Ecart quantitatif		
1- Embaucher 4 commerciaux voir les différentes étapes dans module II Embauche	Directeur Marketing et Responsable RH	Janvier
2- Embaucher un gestionnaire de stocks voir les différentes étapes dans Module II Embauche	Direction des achats et Approvisionnements Et Responsable RH	Mars
3- Embaucher un Contrôleur de gestion voir les différentes étapes dans Module II Embauche	Directeur Financier, Directeur Général et Responsable RH	Avril
Ecart Qualitatif		
1- Former les commerciaux a) Formation avancée sur nos produits	Responsable Marketing et Commercial et Chargé de Formation RH	Janvier

b) Formation accélérée sur les techniques de vente à distance		Janvier
2- Former le gestionnaire de stock	Responsable des achats et approvisionnements et Chargé de formation en RH	
a) Méthode informatisée de gestion des stocks		Mars
b) Gestion comptable		Mars