
COURS DE GRH

CHAPITRE INTRODUCTIF

PLAN DU CHAPITRE

- 1 – Définition généralisée de la GRH
- 2 – Complexité de la définition
- 3 – Cas particulier des PME

1- Définition généralisée

La GRH est définie par la plupart des auteurs comme « le moyen de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée dans un contexte d'incertitude accrue ».

- ☛ Cette définition met l'accent sur l'activité de service de la GRH ;

-
- Elle ne montre pas que les besoins en ressources humaines nécessite de préciser les types de qualification ou type de profil à recruter ;
 - Elle ne montre pas aussi comment maintenir l'efficacité de ces ressources ;
 - Elle ne précise pas également le sens donné à l'expression « TEMPS VOULU » pendant que la concurrence s'exacerbe et les qualifications sont rares ;
 - Cette définition est conçue pour les grandes organisations mais, les PME/PMI n'ont pas toujours les moyens pour recruter les profils pointus ni pour les motiver et les pérenniser dans l'entreprise.

Pour ces considérations, il y a lieu de reconsidérer la définition précédente en intégrant les données de l'environnement actuel et les contraintes qui pèsent sur les entreprises.

Environnement et contraintes

- ✎ Pour comprendre les enjeux et la portée de ces variables, il y a lieu de passer en revue les attentes de la structure de la GRH :
- ✎ Celle-ci doit participer aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.
- ✎ Elle doit permettre la construction de l'avantage différentiel (ou concurrentiel).

👉 Ensuite, il faut comprendre que la GRH, c'est la gestion de paramètres contradictoires :

- ✓ Réduire continuellement les coûts salariaux mais aussi investir dans le développement des ressources humaines pour en faire un actif spécifique de l'entreprise ;

- ✓ Gérer des collectifs de travail mais aussi des individus avec des attentes particulières ;

- ✓ Prévoir les besoins en qualifications mais rendre ces besoins compatibles avec les incertitudes du marché

-
- ✓ Planifier l'amélioration des effectifs et/ou des compétences mais aussi les rendre compatibles avec la flexibilité de la production et la compétitivité ;
 - ✓ Avec la concurrence mondialisée et les entreprises doivent se recentrer sur leur métier, recourent aux réseaux d'entreprises et à la sous-traitance, multiplient les fusions/acquisitions et en même temps les plans de restructuration et les délocalisations.

2 - COMPLEXITE DE LA DEFINITION DE LA GRH

- L'environnement et la gestion des contradictions donnent à la GRH un caractère complexe et à multiples facettes.
- C'est pourquoi on peut qualifier la GRH dans une première approche comme « un ensemble de pratiques portant sur l'administration des ressources humaines élaborées au sein de l'entreprise ».
- Cette 1^{ère} approche a le mérite de mettre en évidence les pratiques, c'est-à-dire les actions répétitives de recruter, promouvoir, licencier ou mettre à la retraite.

-
- Elle met aussi l'accent sur l'administration du personnel. Cet aspect renvoie à la fois à la gestion (plan de carrière, responsabilisation, expatriation) et au pilotage et contrôle c'est-à-dire à la professionnalisation, rendement, qualification continue, performance.
 - Bien que les pratiques s'élaborent au sein de l'entreprise, elles ne peuvent se concevoir et se pérenniser sans se référer à ce qui se fait dans l'environnement dont elle fait partie intégrante et en interrelation permanente.

-
- Ces pratiques ne sont pas figées. Plus la fonction GRH se technicise et se perfectionne plus son champ d'intervention s'élargit.
 - De son statut de comptable et juridique, elle mute vers le management des hommes en entreprise, la gestion des emplois et l'organisation du travail pour arriver à l'analyse des contextes productifs et à la conduite du changement.
 - La GRH devient transversale au même titre que la logistique. C'est dire aussi que le poids des fonctions de l'entreprise et leur classification a tendance à métamorphoser.

EVOLUTION DE LA REPRESENTATION DE

Type de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestions des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Chef du personnel	Directeurs des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 - 1960	1960 - 1970	1980 à nos jours
Conception de l'organisation	Taylorisme bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire	Sociales : Négociation avec les syndicats, culture de promotion et de fidélisation	Technicienne et instrumentale : dévpt des compétences, évalu. des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (Main d'œuvre substituable)	Humaniste	Stratégique (Actif spécifique)

□ Nous pouvons désormais déterminer les éléments constitutifs de la GRH :

Des pratiques de gestion

- Recruter
- Mobiliser
- Évaluer
- Rémunérer
- Former, ...

Des règles et des normes

- Règles juridiques
- Conventions collectives
- Accords de branche, d'entreprise
- Normes produits, réglementations
- Outils de GRH

Des acteurs multiples

Internes

- Direction, Service RH
- Managers
- Représentants du personnel
- Etc.

Des politiques de gestion

Déterminées par les stratégies de l'entreprise en fonction

Des contextes internes

- Mode d'organisation
- Niveaux de qualification
- Routines de travail
- Culture dominante.

Externes

- Pouvoirs publics
- Syndicats
- Consultants
- Donneurs d'ordres
- Associés

des contextes externes

- Marchés
- Produits
- Secteur d'activité

3 – CAS DES PME/PMI

- ☞ La plupart des PME/PMI continuent d'adopter le modèle Fordien qui a fait ses preuves jusqu'au début des années 1980. Celui-ci a été fondé sur :
 - ✓ La standardisation des produits, des procédés et qualifications ;
 - ✓ La division entre la conception et l'exécution ;
 - ✓ La parcellisation des tâches.
- ☞ Auxquelles, elles ont ajouté l'enrichissement des tâches et un pilotage paternaliste.

CHAPITRE 1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Plan du chapitre

- 1- L'état des lieux des effectifs
- 2- La gestion actuelle : gestion des compétences
- 3- Gestion prévisionnelle des RH

1- Etat des lieux des effectifs

■ 1.1 Mesure des effectifs

Type	Mode de calcul	Utilisation
Théorique	CDD+CDI+Salariés à temps partiels+effectif moyen des travailleurs temporaires	Seuils légaux pour élire les délégués du personnel et les comités des entreprises.
	Moins Contrats suspendus pour absence de longue durée et non rémunérés : maladies longue durées, service militaire	
Inscrit	Personnes inscrites et non sorties du registre des mouvements du personnel	Registre du personnel entrées - sorties
	Moins Absents non rémunérés de courtes et moyennes durées	
Payé	Effectif dont la rémunération est maintenue en totalité y compris l'effectif en congé.	Effectif fiscal et des organismes sociaux.
	Moins Absents rémunérés à quelque titre que ce soit	
Présent	Personnes qui travaillent ou non pour leur activité principale	Elaboration du budget dues frais du personnel

	Moins Personnes travaillant pour une activité qui n'est pas son occupation habituelle	
Au travail	Ensemble des personnes travaillant pour leur activité principale	Budget s des frais de personnel sur la base de temps
Permanent	Titulaires de CDI + inscrits à temps plein toute l'année	Effectif incompressible et masse salariale de référence

1.2 Autres notions d'effectif :

☞ *instantané* : effectif mesuré à une date donnée ;

☞ *moyen* : (effectif au début de la période + effectif à la fin) / 2 ou \sum effectifs mensuels / 12

☞ *Pondéré* : la pondération s'effectue en $f(x)$ du temps d'emploi de chaque salarié rapporté au temps normal dans l'entreprise. On parle d'équivalent temps plein (ETP). Si une personne travaille à 60% du temps normal et une autre à 40%. On a un effectif théorique de 2 et un effectif ETP de 1 (0,6+0,4)

Passage des effectifs au temps

Temps théorique
mensuel

Effectif payé interne ETP x Temps mensuel
Effectif externe ETP x Temps

Temps total du
mois

Récupération Chômage partiel
Heures complémentaires

Décomposition du
temps mensuel

Congés
Absences au travail : Formation, délégation, ...
Absences pour maladies, accidents, ...

2 - La Gestion des compétences

2.1 Notion de compétence

Celle-ci peut être appréhendée à travers :

- **l'organigramme** de l'entité : celui-ci informe sur les niveaux de responsabilité et le partage du pouvoir. Mais, comme il est figé, il renseigne davantage sur le poste que son occupant ;
- **la description poste/profil** : ce dispositif permet de définir les responsabilités, les rémunérations, les formations, etc. mais la responsabilité est centrée sur le poste plus qu'elle ne l'est sur celui qui doit l'occuper même si la polémique sur ce point ne peut être écartée ;

- **l'organisation du travail à travers la description des tâches** : les tâches qui exigent un niveau élevé d'exécution, leur description permet de les rationaliser en vue de les coordonner. Mais ne permettent pas d'évaluer les savoirs-faires individuelles et leurs évolution afin de déclencher les opérations de formation, la gestion des carrières, ... d'opérationnaliser la gestion individuelle ni la gestion collective puisque les profils ne sont recensés au regard des emplois types actuels et future pour dynamiser la GRH dans une optique prévisionnelle.

2.2 De la compétence au Métier : Le métier se décrit à travers les trois savoirs

 **les savoirs** : l'ensembles des connaissances générales ou spécialisées possédées et mobilisées.

👉 **Les savoir faire** : lesquels concernent la maîtrise des techniques et des outils en relation avec le travail dont on a la charge ou à venir. Ce type de savoir se mesure par le degré de mobilisation des savoirs théoriques et scientifiques dans des tâches diversifiées actuelles et/ou futures.

👉 **Les savoirs évoluer** : ils correspondent à l'aptitude de la personne à acquérir, à s'adapter et à être productif dans d'autres activités. C'est ce qui est appelé **le potentiel individuel**.

3 - LA GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES

- Nous abordons dans ce point un seul aspect de cette gestion prévisionnelle : l'adaptation des effectifs et des compétences aux métiers et à l'organisation de demain.
- L'influence de l'environnement et la recherche de la compétitivité et donc de la rentabilité exigent des dirigeants pronostiquer les modes de production et les métiers de demain. Ces pronostics affectent directement la main d'œuvre sur les aspects suivants :

-
- ☞ la masse salariale et donc l'effectif à garder ;
 - ☞ la substituabilité homme-machine ;
 - ☞ les types de postes et les types de profils requis ;
 - ☞ le degré d'adaptabilité du personnel à ces métiers ;
 - ☞ l'impact sur la qualité projetée, le professionnalisme visé et l'effectif à recruter.

- Ces paramètres vont conduire les dirigeants à envisager cette dynamique de prévision des RH avec une certaine flexibilité et ce en établissant plusieurs scénarii possibles.
- Puis, d'envisager des modes d'adaptation en $f(x)$ des situations futures.

EXERCICES

1°) Questions à choix multiples

1.1 - Parmi ces différents postes, quels sont ceux qui sont rattachés à la fonction RH (plusieurs réponses possibles) ?

- a) Responsable Développement RH*
- b) Directeur Administratif et Financier*
- c) Assistant de Direction*
- d) Responsable Formation*
- e) Contrôleur de gestion sociale*
- f) Responsable Compensation & Benefits*
- g) Assistant Juridique RH*
- h) Consultant en Recrutement*

1.2 – « *Le service RH a décidé de confier la gestion des congés payés aux responsables opérationnels* ». A quel terme managérial se rapporte cette décision (une seule réponse possible) ?

a) *l'externalisation de la fonction RH*

b) *l'internalisation de la fonction RH*

c) *la décentralisation de la fonction RH*

d) *la centralisation de la fonction RH*

e) *l'outsourcing de la fonction RH*

1.3 – *L'ESS (Employee Self Service) fait référence à (une seule réponse possible) :*

a) l'utilisation de l'outil informatique par le service RH dans ses activités quotidiennes ;

b) l'existence d'un forum sur l'intranet d'une organisation pour répondre aux questions RH des salariés ;

c) l'existence d'un blog pour chaque salarié via le serveur de son organisation ;

d) la possibilité pour le salarié de gérer lui-même son dossier individuel via une application informatique.

1.4 – Parmi ces variables, quelles sont celles susceptibles d'influencer l'activité RH de l'entreprise (plusieurs réponses possibles) ?

a) la fiscalité ;

b) les budgets de l'entreprise ;

c) le chômage ;

d) le dirigeant de l'entreprise ;

e) l'inflation ;

f) les changements démographiques ;

g) la structure de l'entreprise ;

h) le style de leadership.

1.5 – Le droit du travail émane de plusieurs sources. Associer le texte juridique à son origine :

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <i>a) Les usages</i> | <i>1) Source nationale Etatique</i> |
| <i>b) Les lois</i> | <i>2) Source nationale professionnelle</i> |
| <i>c) La jurisprudence</i> | <i>3) OIT</i> |
| <i>d) Les traités internationaux</i> | <i>4) Traditions et source divine</i> |

SOLUTION

1.1 a), d), e) et f)

Ces 4 postes font partie du service des RH:

Le responsable développement des RH a en charge la conception, le pilotage et le suivi des projets RH transversaux, en relation avec d'autres fonctions ou départements de l'entreprise.

Le responsable formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en relation avec la stratégie globale de l'entreprise. Ses missions sont l'identification des besoins de l'entreprise, l'élaboration, l'organisation et la mise en place du plan de formation ainsi que l'évaluation des actions de formation réalisées.

Le contrôleur de gestion sociale fait partie des nouveaux métiers de la f(x) RH à la croisée du contrôle de gestion et la gestion des RH.

Le responsable des rémunérations et des avantages sociaux est chargé de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique des rémunérations de l'entreprise et de conseiller les opérationnels dans son application.

Les autres postes ne sont pas rattachés à la fonction RH :

L'assistant juridique RH est rattaché au service juridique mais il est en lien avec la Direction des RH qu'il assiste et conseille, comme les autres directions opérationnelles de l'entreprise, en matière de législation du travail.

Le consultant en recrutement est extérieur à l'entreprise : il prend en charge pour le compte d'une entreprise la recherche et la sélection d'un collaborateur après avoir été associé à la définition du poste et du profil.

1.2 c)

La décentralisation consiste à confier aux responsables opérationnels (voir aux salariés) des tâches effectuées auparavant par la f(x) RH, c'est – à- dire centralisées.

1.3 d)

L'ESS (Employee Self Service ou libre service pour les salariés) est un outil de gestion intégré qui permet au salarié de gérer lui-même son dossier individuel. Un tel module permet de transférer une partie des tâches du service RH vers les opérationnels.

1.4 Toutes

1.5 a) – 4) ; b) - 1) ; c) - 2) et d) - 3)

QUESTIONS PORTANT SUR LE

TEXTE

À partir de ce témoignage et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

1°) Décrivez les activités principales et secondaires ou complémentaires d'un directeur des ressources humaines. Quels facteurs peuvent influencer la nature des activités rattachées à la fonction RH ?

2°) Avec qui le DRH est-il en relation dans son environnement quotidien ? Quelle est la nature de ces relations et quelles sont les attentes des dirigeants vis-à-vis du DRH ?

3°) Quelles sont les compétences et les qualités nécessaires pour occuper un poste de DRH ?

4°) Quels sont les formations et les parcours professionnels types pour accéder à la fonction de DRH ?

1°) Les activités du DRH

Le DRH s'occupe de trois grandes activités qu'on appelle aussi activités majeures ou prépondérantes :

- ▮ La définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise ;*
- ▮ L'initiation et le soutien des projet RH et l'encadrement des équipes ;*
- ▮ Le suivi des projets mis en œuvre et évaluation de leurs résultats.*

Il s'occupe aussi de certaines activités mineures ou complémentaires :

- ▮ La communication interne et externe ;*
- ▮ La gestion des hauts potentiels;*
- ▮ Les décisions stratégiques. ;*
- ▮ Les services généraux de l'entreprise.*

1- LES ACTIVITES MAJEURES

1.1 SUR LE PLAN DE LA STRATEGIE ET DE LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

➤ *Le DRH discute avec la direction générale de la stratégie générale de l'entreprise, prend connaissance des objectifs de développement du chiffre d'affaires et des modalités de croissance envisagées (croissance interne, croissance externe, joint-venture, ...).*

-
- *Il recueille les attentes des grandes directions y compris la direction générale en matière des RH.*
 - *Il effectue un travail de veille en matière de RH : Observe les évolutions des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activités comparables et se tient informé des innovations sociales.*
 - *Sur la base de l'ensemble des informations citées ci-dessus, il élabore la stratégie RH de l'entreprise et la fait valider par la direction générale.*
 - *Il décline ou traduit cette stratégie dans les différents domaines RH et fixe des objectifs généraux et spécifiques par division, département, site, population, ...*
 - *Il représente la direction et le cas échéant, négocie avec les instances représentatives du personnel.*
 - *Il communique auprès des salariés et aux syndicats sur les projets RH.*

1.2 POUR LE SOUTIEN DES PROJETS RH ET L'ENCADREMENT DES EQUIPES

- ▣ Le DRH donne le cap stratégique et définit les objectifs RH.**
 - ▣ Il soutient les grands chantiers ou projets RH dans l'entreprise auprès des autres directions, des salariés, ...**
 - ▣ Il recrute les collaborateurs placés sous sa responsabilité.**
 - ▣ Il manage ses équipes : délégation, évaluation, développement des compétences, ...**
-

▮ Il gère personnellement , si nécessaire, certains dossiers stratégiques et certaines négociations.

▮ Il est la force de proposition ou arbitre des choix importants de prestataires : cabinets de recrutement, d'outplacement, de coaching, agences de communication, éditeurs de logiciels, ...

1.3 SUR LE SUIVI DES PROJETS ET L'EVALUATION DE LEUR RESULTATS

☞ Il suit l'évolution des projets RH mis en œuvre, compare les résultats aux objectifs et met en place des correctifs si nécessaire.

☞ Il assure le reporting auprès de la direction générale.

☞ Il assure tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communique au sujet de l'évolution des projets RH mis en œuvre.

2- LES ACTIVITES COMPLEMENTAIRES

2.1 LA COMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

- **Le DRH peut avoir la charge de la communication interne de l'entreprise et de veiller scrupuleusement à la communication relative aux projets RH au sein de l'entreprise .**

-
- *Il peut représenter l'entreprise auprès de la presse spécialisée ou d'autres média, participer à différents événements externes liés la fonction RH, au mécénat, ...*

2.2 LA GESTION DES HAUTS POTENTIELS

- *Le DRH participe à la gestion de cadres à hauts potentiels : mise en place de 360°, de coaching, de mobilités spécifiques, ...*

2.3 LA PARTICIPATION AUX DECISIONS STRATEGIQUES

- *Le DRH peut être associé à certaines décisions stratégiques telles que les fusions/absorptions, les réorganisations.*

2.4 LES SERVICES GENERAUX

- *Le DRH est parfois responsable des services généraux ou relations publiques de l'entreprise.*

2- LES FACTEURS INFULANT SUR LA NATURE DES ACTIVITES DU DRH

Les facteurs qui peuvent influencer sur la nature des activités sont :

- la taille de l'entreprise ;*
- le rattachement hiérarchique ;*
- les convictions du PDG en matière de RH.*

2.1 LA TAILLE

Dans les groupes, le DRH occupe une position stratégique. Il joue généralement un rôle de conseil RH auprès de la direction générale et un rôle d'impulsion, de soutien et de suivi des projets RH au niveau des différentes divisions et zones géographiques.

Dans les PME, si le DRH réfléchit à la stratégie RH, il doit aussi s'investir dans l'opérationnel d'autant que ses équipes peuvent être réduites.

2.2 RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

Si le DRH est rattaché directement à la direction générale et s'il fait partie des membres du comité de direction, il est plus influent que dans le cas contraire.

2.3 CONVICTIONS DU PDG EN MATIERE DE RH

Les rôles attribués au DRH sont fortement conditionnés par les convictions du PDG en matière de RH. Ces convictions peuvent cantonnées le ou la DRH dans aspects traditionnels de la f(x) (dans son aspect purement administratif).

2°) ENVIRONNEMENT QUOTIDIEN DU DRH

La direction des RH est une f(x) qui existe dans les secteurs d'activité. L'étendue de la f(x) dépend de l'effectif. Plus ce dernier est élevé plus la f(x) est large et généralement stratégique.

Sont attachement à la direction générale fait du DRH un membre important dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise car c'est à lui qu'incombe la responsabilité de préparer les profils pour les métiers de demain. Ses rapports avec les autres le placent dans un rôle de conseiller incontournable pour la concertation dans la mise en œuvre de la politique de l'entreprise.

Les attentes des dirigeants à l'égard des DRH sont :

- une aide pour anticiper les changements ;*
- une orientation « business minded » (c'est même une condition pour le DRH puisse participer à la réflexion stratégique) ;*
- une focalisation sur les domaines porteurs de valeurs ajoutées : baisse des ressources accordées aux activités administratives, mobilisation des réseaux RH en faveur du développement de la motivation et des compétences des collaborateurs, ... ;*
- la promotion et la garantie des règles du jeu de l'entreprise (culture, valeurs, ...) à travers les actes et les discours.*

- *la prise en compte des attentes des stakeholders (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, société civile, actions en faveur de la responsabilité sociale des entreprises, ...)* ;
- *une stimulation à la réflexion* ;
- *une opposition constructive.*

3°) LES COMPETENCES ET LES REQUISES DU DRH

Compétences et connaissances techniques

- Bonne culture générale ;
- Très bonne culture économique ;
- Connaissances panoramique du domaine des RH ;
- Connaissance des théories des organisations ;
- Bonne base en droit social ;
- Connaissance parfaite des obligations légales de l'entreprise en matière sociale ;
- Bonne connaissance de la gestion et en particulier de la finance, et de la stratégie ;
- Vision globale des f(x) de l'entreprise ;
- Maîtrise des techniques de négociation ;
- Maîtrise des techniques de management et de conduite du changement ;
- Avoir de bonnes bases dans la Gestion des projets ;
- Avoir du flegme dans la gestion des conflits ;
- Maîtrise des outils informatiques et en particulier des progiciels de GRH ;
- Maîtrise de l'anglais (mondialisation oblige).

**Qualités
personnelles**

- Alliance d'une intelligence conceptuelle et de qualités opérationnelles aidant à la concrétisation des idées ;
- Capacité d'anticipation ;
- Capacité d'adaptation face à un grand nombre d'interlocuteurs ;
- Capacité à identifier les priorités stratégiques et opérationnelles ;
- Capacité d'évaluation des risques ;
- Capacité à orienter vers les solutions ;
- Capacité de conviction et d'influence ;
- Grande capacité de travail ;
- Bonne résistance au stress ;
- Bonne insertion dans les réseaux (RH, clubs, ...) ;
- Forte personnalité ;
- Sens politique ;
- Ouverture à l'international.

4-FORMATIONS ET PARCOURS TYPE

Diplômes requis	<ul style="list-style-type: none">- Ecoles de commerce (dans l'idéal avec spécialisation ou option RH) ;- 3^{ème} Cycle, Masters 2 professionnels, DESS, Masters spécialisés en GRH ;- Formations supérieures Bac+4/5 généralistes, Masters sciences de gestion ;- Formations Bac+4 spécialisées en RH : Maîtrise RH, ... ;- Formations supérieures en droit des affaires (plus spécifiquement en droit du travail) ;- Formations supérieures Bac+4/5 en Sociologie, Psychologie ou Sciences sociales.
Expérience requise	<ul style="list-style-type: none">- Au moins sept ans d'expérience. Ce poste est réservé aux cadres expérimentés.
Postes précédents	<ul style="list-style-type: none">- Responsable RH ;- Responsable développement RH ;- Consultant sénior au sein d'un cabinet RH ;- Dirigeant ou associé au sein d'un cabinet RH ou d'une agence de communication RH ;- Directeur du personnel.

**Evolutions
professionnel
les**

- **Consultant sénior au sein d'un cabinet –conseil RH (le plus souvent avec le statut d'associé ;**
- **Créateur et dirigeant d'un cabinet –conseil ;**
- **Cadre d direction au sein d'une agence de communication en RH ;**
- **Secrétaire général.**

Rémunération

- Entre 430 KDH et 1200 KDH par an plus avantages.

CHAPITRE 2 LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

- ◆ Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis dans le recrutement du personnel :

- ☞ Rajeunir le personnel ;

- ☐ Améliorer le niveau de compétence moyen de l'organisation ;

- ☐ Associer de nouvelles compétences suite au lancement d'un nouveau produit, un nouveau procédé, etc.

- ◆ Quelque soit l'objectif stratégique poursuivi, l'unité doit considérer le recrutement comme une greffe d'organe. Elle peut prendre comme elle peut être générer un rejet.

- ◆ Les causes du rejet doivent être prédites pour préparer le terrain de l'acceptation du ou des nouveau(x) venu(s).

- ◆ Parmi ces causes de rejet : le candidat peut être sur- dimensionner sous – dimensionné par rapport au poste à pouvoir. Cette situation conduira inévitablement soit au remerciement ou la séparation volontaire du nouveau recru.

- ◆ Lorsque le nouveau recrue n'arrive pas à s'intégrer au sein de l'entreprise parce que son recrutement a été fait à la hâte, celui-ci se séparera également de son entreprise et celle-ci supportera les frais de cette opération ratée.
- ◆ Afin d'éviter de telles situations au recrutement, l'entreprise doit définir une stratégie de recrutement, organiser des campagnes de recrutement et préparer et de gérer l'entrée ou l'arrivée des nouveaux membres du personnel. Cette préparation et gestion doit se faire aussi bien sur le plan psychologique que personnel que matériel (coût du recrutement).

1- LES ELEMENTS DE LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT

- ◆ La stratégie en matière de recrutement s'articule autour de l'image de l'entreprise. Celle-ci est le produit de l'influence des mesures prises par elle sur l'environnement en général et le marché du travail en particulier.

- ◆ Les expériences ont montré que les entreprises les plus appréciées des futurs lauréats et des personnes en quête d'un travail ou encore celles qui cherchent à améliorer leur situation professionnelle et/ou matérielle reçoivent des CV de façon spontanée.
- ◆ corrélativement, les entreprises qui mettent en place des politiques de recrutement judicieuses et des programmes d'embauche mûrement réfléchis réussissent à améliorer leur image de marque. Par contre celles qui mènent des politiques incohérentes ou décident de licenciements à rebondissements ou mal préparés se verront, inévitablement, leur image se dégrader.

1.1 LA PREPARATION DE L'EMBAUCHE

- La préparation de l'embauche est avant tout l'adaptation des hommes au travail. Celle-ci passe par :
- l'adéquation des aptitudes individuelles aux exigences du poste à pourvoir. Ce qui exige de bien préciser et de hiérarchiser ces exigences.

- S'offrir le maximum de candidatures pour pouvoir repérer la ou les bonnes compétences requises pour le poste mis en compétition.
- **L'adéquation** est possible quand il est possible d'aboutir à une adaptabilité des savoirs, des aptitudes et des personnalités et cela est à considérer dans l'optique que le **poste influence son titulaire et réciproquement**. C'est un aménagement permanent. Le titulaire a des fonctions qu'il contribue partiellement à définir ou à améliorer.
- Le processus de recrutement suit généralement les étapes suivantes :
Définition du poste ▫ Définition du profil du titulaire ▫ Identification des sources de recrutement ▫ Mises en place des moyens de recrutement ▫ Lancer la campagne de recrutement ▫ Sélectionner les candidatures ▫ **Décision d'embauche** ▫ Gestion de l'intégration.
- Les éléments sur lesquels l'entreprise a une grande emprise et lui permettent de réaliser, en grande partie, ses attentes sont : la définition du poste et la définition du profil de son futur occupant.

1.2 LA DEFINITION DU POSTE

□ La définition du poste es une tâche délicate lorsque celui-ci est ne nouvelle création. Le responsable hiérarchique aura cette lourde tâche de le décomposer en tâches élémentaires et activités répétitives à réaliser et à suivre leur réalisation et apporter les améliorations requises jusqu'à ce que une certaine autonome e son titulaire soit atteinte. Cette définition n'est pas nécessaire pour les postes dit démultipliés c'est – à –dire ceux qui existent déjà et qui fonctionnent à l'identique.

□ Cette définition se fait en trois points :

- *Les missions du poste* : il s'agit des opérations à réaliser ainsi que leur séquençage et du niveau des exigences de qualité requises.
- *Les principales responsabilités* : Il s'agit de décrire avec précision ce que le titulaire doit faire et comment il doit le faire. Des fois, le temps requis pour le faire est également une des composantes de cette séquence. Les responsabilités sont décrites en répondant aux questions : Quoi ? Quand ? Comment ?
- *Le positionnement dans la structure* : Il s'agit de rattacher le

poste à l'organigramme de l'entité en précisant le nombre de subalternes à piloter, les relations du poste avec les autres services de l'entreprises (hiérarchiques ou fonctionnelles) et du contrôle à opérer sur le poste et sur les collaborateurs ainsi que la marge de manœuvre autorisée ou allouée dans l'exercice des responsabilités. C'est au niveau de cette séquence que certains aspects quantitatifs sont énoncés : Nombre de subordonnés, volume du budget à gérer, chiffre d'affaires à réaliser, le volume de la production à contrôler, les indicateurs de performance à surveiller et à atteindre, etc.

1.3 LA DEFINITION DU PROFIL DU CANDIDAT

□ La définition du profil du titulaire est nécessaire aussi bien pour le poste à créer que pour le poste à démultiplier. Elle est généralement une occasion pour redéployer parmi es effectifs et rééquilibrer les équipes.

□ Les éléments examinés sont :

--> les caractéristiques physiques : santé, présentation, âge, personnalité, etc.

□ l'expérience : en années, dans n poste similaire, dans un

poste voisin, dans un poste préparatoire, etc.

--> les compétences spécifiques : niveau de savoir, connaissances techniques, autres compétences mobilisables, etc.

□ les motivations : revenus, sécurités, pouvoir, désir d'évolution, désir de perfectionnement, etc.

□ traits de caractère : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité, aptitude au travail de groupe, etc.

2 – LA CAMPAGNE DE RECRUTEMENT

□ La campagne de recrutement correspond au processus d'enroulement. C'est la fois le mode de collecte des postulations et le mode de choix des prétendants.

□ La plupart des entreprises réalisent des recrutements au coup par coup. Mais les grandes entreprises ont constamment de ressources humaines. Elles optent alors pour une politique d'embauche ouverte et étalée sur l'année qu'elles intègrent dans le cadre de la politique prévisionnelle d'embauche et aussi pour répondre à l'impératif de la flexibilité de la production.

□ Le recrutement peut être effectué soit les moyens propres de l'entreprise (lorsque l'effectif à enrôler est faible ou s'il s'agit d'un responsable ou encore si le coût avantage est au profit d'un service interne) soit par le recours à un cabinet d'expert en recrutement ou à un organisme public : l'ANAPEC.

□ Les voies et les modes de recrutement sont :

□ la cooptation ;

□ l'exploitation d'un vivier ;

□ l'affichage sur le lieu d'embauche ;

□ les petites annonces ;

□ le recours à l'ANAPEC ;

□ les candidatures spontanées externes ;

□ les embauches auprès des établissements de formation ;

□ les embauches après des stages effectués en entreprises ;

□ les chasseurs de têtes ;

□ l'internet ;

□ les cabinets spécialisés.

□ Le passage à la campagne de recrutement a pour objectif de susciter les candidatures de recrutement pour le poste à pourvoir et de soigner l'image de l'entreprise. C'est pourquoi les grandes entités assimilent ces campagnes à celles de publicité : identification des publics cibles en fonction de l'état général du marché, du créneau de l'entreprise et des caractéristiques des candidats potentiels), détermination de la durée de suivi de la campagne (nombre de parutions et durée de validité de l'offre), sélection des médias les plus appropriés (quotidiens et hebdomadaires et aussi l'Internet), rédaction du texte de l'annonce ou des annonces (annonces anonymes ou claires, description succincte de l'entreprise, du poste, des critères de sélection et indication du mode d'envoi des postulations.

