

---

# ***GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

**Animé par : Wafâa  
KHAOULANI**

1 2010 - 2011

1

# Gestion des Ressources Humaines

---

## *1- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

***1- Objet de Gestion des Ressources Humaines***

***2- Définitions de la Gestion des Ressources Humaines***

***3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines***

***4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines***

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

**Les ressources humaines constituent un puissant levier de développement organisationnel**

- Ressources **RARES** → optimiser leur utilisation
- Ressources **IMPORTANTES** → améliorer leurs compétences et leurs conditions de travail.

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

- **Grâce à une prise de conscience grandissante des sociétés face à l'importance des Ressources Humaines.**
- **La fonction Ressources Humaines est devenue aujourd'hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises.**

# Environnement de L'entreprise :

Des Clients

Des actionnaires

**Ressources Humaines**

Des femmes  
Et des hommes

Des Produits

L'entreprise

Des Moyens de  
production

De la Matière

Des moyens  
financiers

Des Technologies

L'environnement

# Principales tendances de l'environnement

Viellissement  
De la  
Population

Durée de vie au Travail  
Plus longue

Sécurité,  
Santé au travail

L'entreprise

Désir d'évolution

Peu de formation  
continue d'opérateur

L'ambiance ,  
La communication interne  
Comme critères d'intégration,  
De motivation

Des opérateurs  
Avec un niveau général  
Bac+2 à Bac+4

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **1- objet de la GRH:**

- **Permettre à l'organisation de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondantes à ses besoins en qualité et en quantité.**

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **2- Définitions**

#### **2.1 La Gestion des Ressources Humaines**

est l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de **développer un potentiel humain** ou encore un **capital humain** capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements imposés par son environnement

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

### 2- Définitions (suite)

2.2 La GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif **de mobiliser et développer les RH** pour une plus grande **efficacité et efficience**, en soutien de la stratégie d'une organisation:

- promouvoir et réaliser une meilleure allocation des ressources (adéquation compétences/emplois)
- mobiliser les potentiels de chaque salarié autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

### 3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines

➤ **La GRH est l'une des fonctions de l'entreprise qui a subi les plus grandes évolutions.**

➤ **Le facteur humain est considéré comme:**

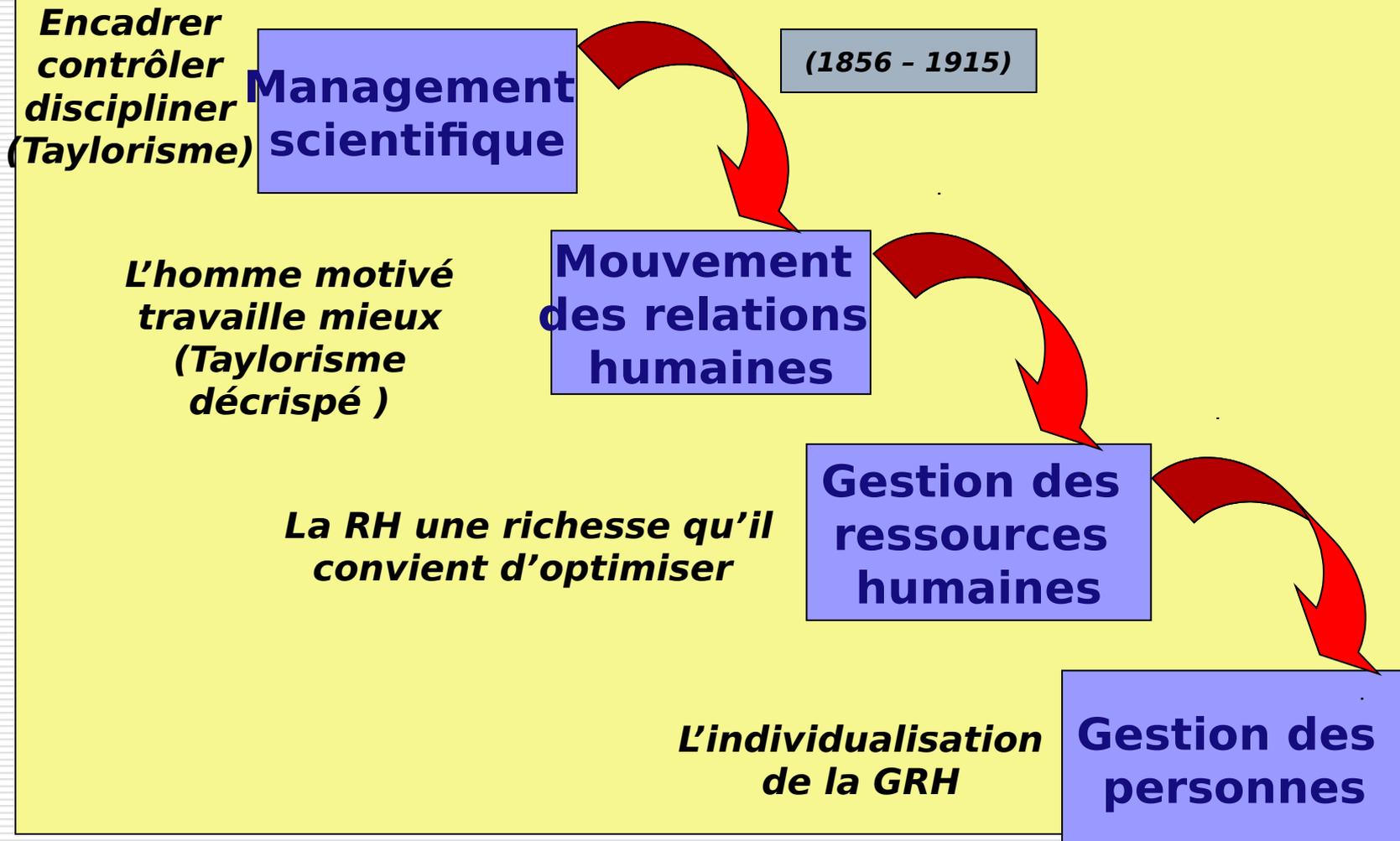
- un **actif stratégique**

- un **moyen de se différencier** de la concurrence ( son statut passe d'une logique de poste à une logique de compétence)

- une **source de création de valeur et non uniquement un coût** (son statut passe d'une logique de coût à une logique de ressource à valoriser)

# Gestion des Ressources Humaines

## 3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines



# Gestion des Ressources Humaines

## *1- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

### **3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines**

En référence à la célèbre pyramide d'A. MASLOW 1908 - 1970 qui définit une hiérarchie des besoins de l'employé:

1. besoin physiologiques( alimentation logement)
2. besoin de sécurité et protection
3. besoin d'appartenance et d'affectation
4. besoin d'estime et de reconnaissance
5. besoin d'accomplissement de soi

On peut comprendre les attentes et comportements des salariés:

# Gestion des Ressources Humaines

## *1- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

### **3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines**

- Si l'accent doit être mis sur la satisfaction des besoins de type 1 et/ou 2, la politique de la GRH sera axée sur les rémunérations, les conditions matérielles de travail et doit adopter un **style paternaliste**
- Si l'accent doit être mis sur la satisfaction des besoins de type 3, 4 ou 5, il faut penser à une **direction participative par objectifs** qui laisse une large place à l'initiative, l'autonomie et la responsabilité des individus.

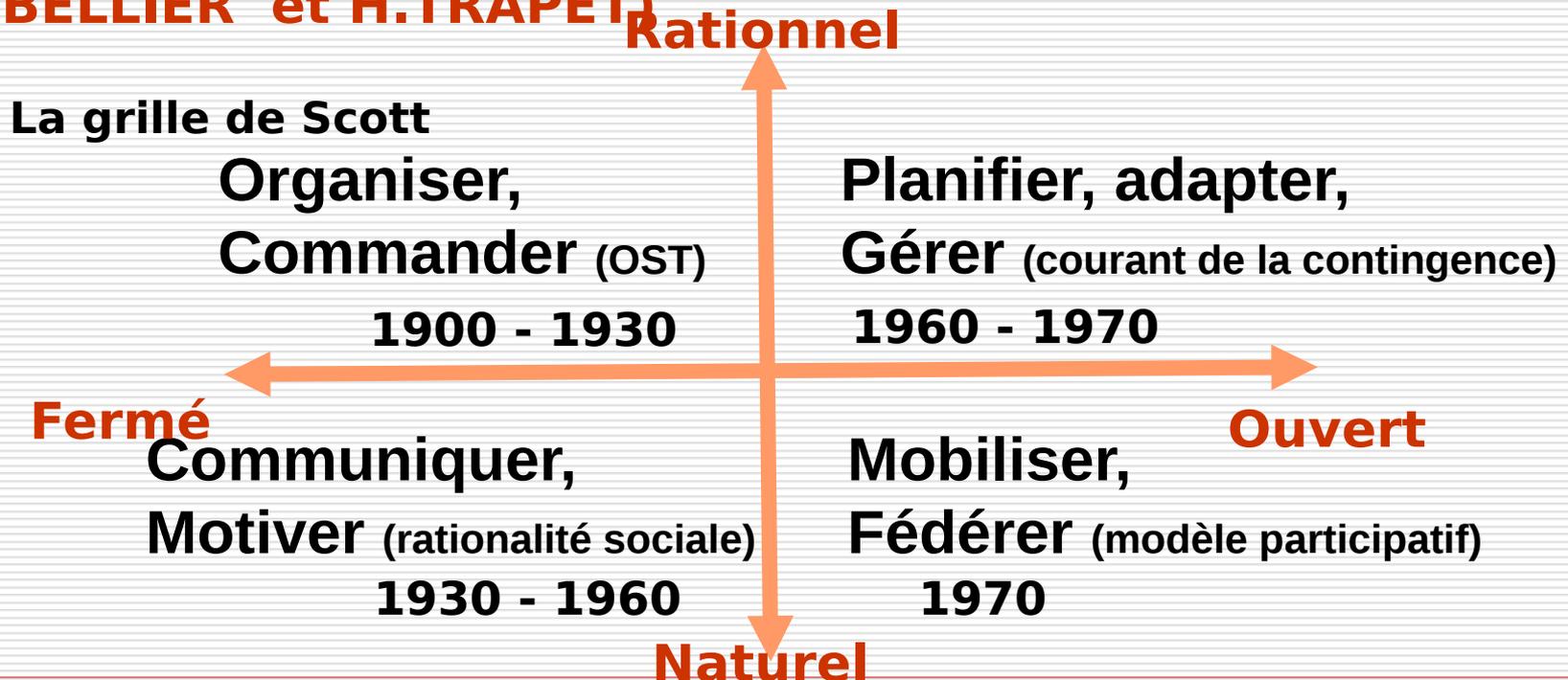
# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

### 3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines

La GRH est essentiellement affaire d'adaptation et de cohérence avec un mode organisationnel donné.

(S.BELLIER et H.TRAPET)



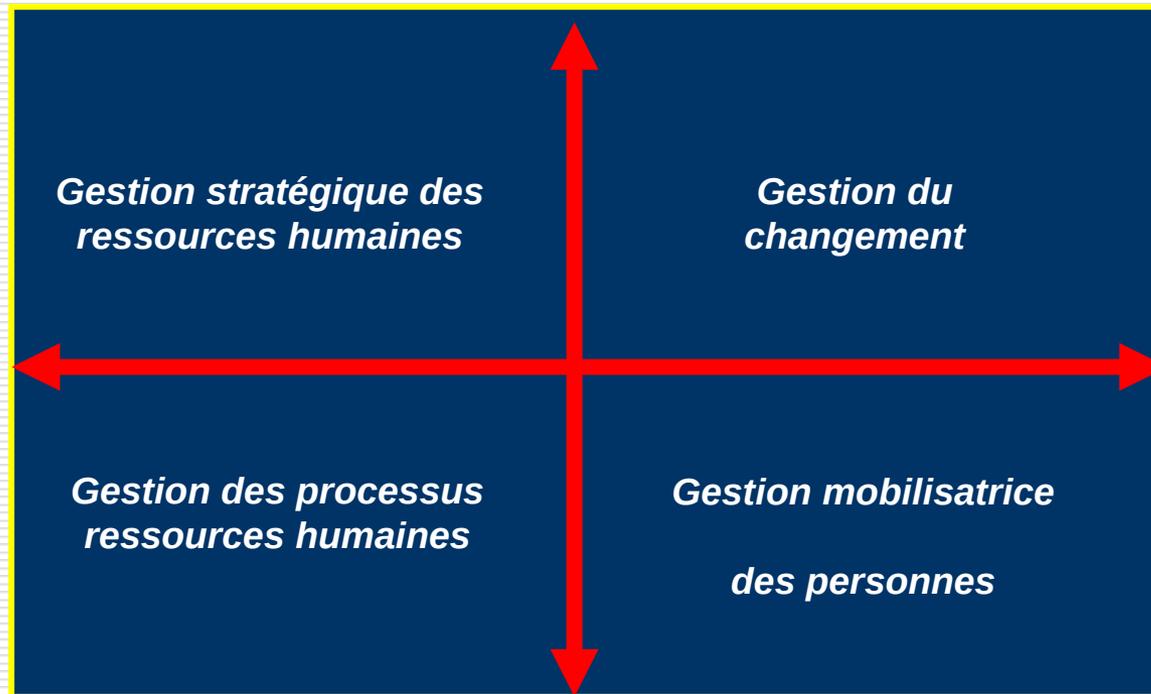
# Gestion des Ressources

## Humaines

### I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

### 3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines

Stratégique



Individus

Processus

Quotidien

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

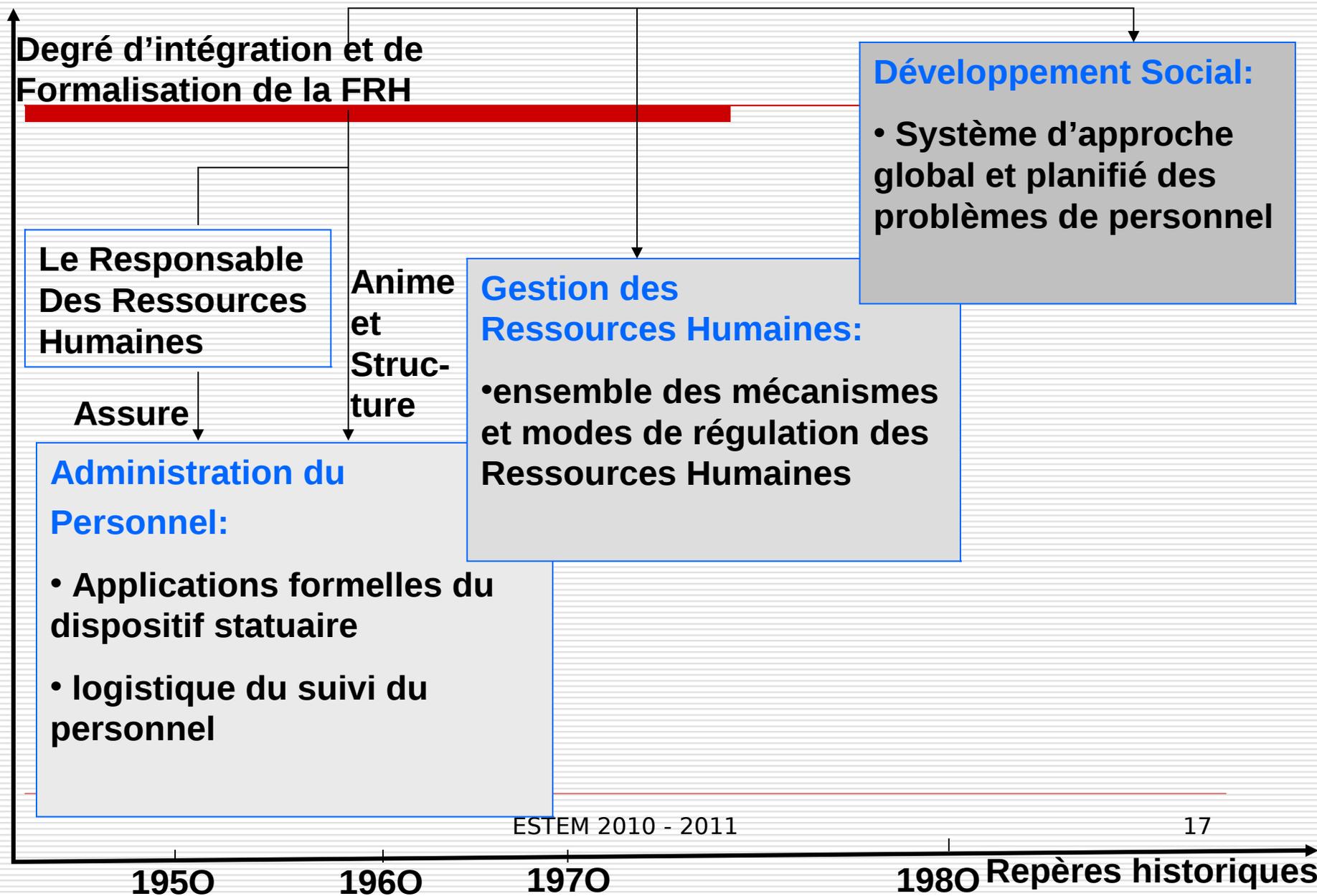
---

### 3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines

- **Trois phases** sont retenues qui correspondent aux **trois éléments** constitutifs de la fonction Ressources Humaines et de sa place dans l'organisation de l'entreprise :
  - - **Phase d'administration** (dimension administrative: salaire, statut, protection sociale, congés...)
  - - **Phase de gestion** (dimension politique: promotion, intégration, information, formation...)
  - - **Phase de développement social**

La dernière phase a pour objectif de mettre en œuvre la politique sociale, les nouvelles formes d'organisation du travail, la mobilisation des salariés

# Evolution des différents Champs d'Activités de la FRH



# Gestion des Ressources Humaines

## *1- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

### **3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines**

De 1990 à ce jour, cette fonction est devenue stratégique et incontournable dans le management de l'entreprise.

On peut dire qu'aujourd'hui la fonction R.H a connu une évolution qui peut se résumer comme suit :

- . Professionnalisation de la fonction R.H
- . Fonction R.H, plaque tournante de l'entreprise
- . Fonction intégrée au comité de direction
- . Champ d'action large et diversifié
- . Internationalisation de la fonction
- . fonction au cœur de la stratégie de l'entreprise

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

### 3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines



**Le professionnel RH devient un « business Partner », sa mission principale est d'aider à résoudre les problèmes de l'organisation : satisfaction des clients, augmentation du CA, amélioration de la productivité...**

# Gestion des Ressources Humaines

*1- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

**3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines**

---

Acquérir les RH

GRH

Développer les RH

Retenir les RH

---

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **4- Champs d'activités et structures de la fonction Ressources Humaines**

- **L'activité de la fonction ressources humaines est multiple**
- **Ses tâches sont de nature différente:**
  - **opérationnelles**
  - **administratives**
  - **stratégiques**

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

### 4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines

#### 4.1 Les différents champs d'activités de La fonction RH



# Gestion des Ressources humaines :

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines**

#### **4.2- fonctions Ressources Humaines: une approche stratégique**

- Exercice des droits et des obligations légales conventionnelles et contractuelles.**
  
- Mise en place des procédures de gestion des ressources humaines et leur implémentation.**
  
- Protection et diffusion des valeurs communes de l'organisation en mettant en place une communication interne efficace**

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

### 4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines

#### 4.2- Fonction Ressources Humaines

- **Établissement et mise à jour des différents fichiers alimentant la base donnée RH**
- **Gestion des opérations de paie et du temps de travail**
- **Gestion de l'emploi : recrutement, mutation, promotion**
- **Gestion du potentiel humain :évaluation, gestion des compétences, formation**

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines**

#### **4.2- fonction Ressources Humaines**

- Élaboration des règles générales, des procédures, des documents contractuels pour tous les domaines de la gestion des ressources.**
  
- La DRH régule l'organisation par la maîtrise des dysfonctionnements, assume une responsabilité sociale:**
  - Traitement des situations délicates: relations tendues, sanctions, démotivations, licenciements....**
  
- Dynamisation et motivation des ressources humaines**

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines**

#### **4.2- fonction Ressources Humaines**

- Élaborer une politique de gestion des ressources humaines et de management social en concertation avec la Direction Générale**
  
- Définir les conditions d'application de cette politique**
  
- Conseiller et contrôler la hiérarchie pour la mise en place de cette politique**

# Gestion des Ressources Humaines

## I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

### 4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines

- La GRH est **une fonction partagée** entre la DRH et les autres directions
- Tout responsable qui encadre des collaborateurs, doit gérer dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines.

# Gestion des Ressources

## Humaines

### *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

#### **4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines**

##### **4.2- fonction Ressources Humaines**

- **La GRH gère une grande part d'immatériel.** les métiers, les compétences, les relations sociales, la motivation ... autant d'aspects difficiles à définir et à cerner.

- **Dans la mesure où la GRH touche aux hommes et aux femmes, il faudra alors posséder des compétences pluridisciplinaires** management, psychologie, sociologie, communication, droit, économie...

# Gestion des Ressources

## Humaines

### *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources*

#### **Humaines**

#### **4- Champs d'activité et structures de la fonction Ressources Humaines**

- On ne peut considérer qu'il existe un modèle idéal pour la GRH « **le one best way** » c'est la notion d'optimum. On est passé d'un **modèle idéal unique à une pluralité des modèles adaptés** à des situations particulières (la théorie de la contingence)
- La plus part des manuels RH se contentent d'indiquer des bonnes manières de faire.
- Il n'existe pas de bonnes GRH en soi, mais des GRH plus ou moins adaptées à différents contextes.

# Gestion des Ressources

## Humaines

### I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

#### 4.3 Les métiers de la Gestion des Ressources Humaines

- La FRH sollicite plusieurs compétences
- La FRH regroupe des fonctions multiples et variées:

- **Directeur des Ressources Humaine**

- Élabore une politique de GRH et de management social
- Définit les conditions d'application de cette politique
- Conduit et optimise les activités liées à l'administration du personnel
- Définit la politique de communication interne et assure la promotion et la diffusion des valeurs communes.

# Gestion des Ressources Humaines

## *I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines*

---

### **4.3 Les métiers de la Gestion des Ressources Humaines**

#### **■ Chef du Personnel**

- **Responsable de l'application de la politique RH**
- **Se substitue au DRH pour toutes les fonctions opérationnelles**

#### **■ Responsable de l'Administration du Personnel**

- **Rattaché au chef du personnel, il est responsable de l'ensemble des travaux administratifs concernant le personnel de l'entreprise**

#### **■ Responsable Recrutement**

- **Gère l'application du plan de recrutement défini par la DRH**
- **Étudie les prévisions en recrutement**

# Gestion des Ressources

## Humaines

### I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

---

#### 4.3 Les métiers de la Gestion des Ressources

##### Humaines

##### ■ Responsable Formation

- Permet de développer les compétences des salariés en proposant des formation qui s'inscrivent dans la politique de développement de l'entreprise
- Recense les besoins en formation
- Gère le budget alloué à la formation

##### ■ Assistant Ressources Humaines

- Assure la gestion administrative quotidienne :  
paie, fichiers personnel,

# Gestion des Ressources

## Humaines

### □ La stratégie FRH dans l'entreprise

**Objectifs**

**FRH**

**Moyens**

Tributaires de  
contraintes liées

- Environnement Economique
- Cadre Juridique
- Taille, activités
- Structure de l'Entreprise
- Volonté des dirigeants

Vise l'efficacité globale de l'Entreprise

En développant l'allocation optimale des R H (Besoins = Ressources)

En recherchant la mobilisation des RH (Contribution = Rétribution)

Mise en place et développement de:

- Structures
- Politique de Personnel
- Activités de Gestion
- Procédure - Opérations

# Gestion des Ressources Humaines

## 4- Organigramme de la Direction Ressources Humaines

**Directeur des Ressources Humaines**

**Resp RH**

**Resp Gest Admin**

**Resp emploi**

**Resp Formation**

**Chargé d'étude**

**Resp Paie**

**Assist emploi**

**Formateur**

**Assist Formation**

**Gest temps**

**Maladie**

**Secrétaire**

**Infermière**

- Conseil en gestion des Hommes (recrutement, développement, Formation, augmentation de Salaires, départs)
- Intérim
- Accueil, Intégration
- Qualification

- Dossiers juridiques
- Guide de Gestion
- Aménagement du Temps de Travail

- Relations sociales
- Budget
- Déclarations sociales
- Administ de personnel
- Système d'information
- Tableau de bord
- Evolution des organisations
- Enquête de salaires
- Procédures

# Gestion des Ressources

## Humaines

### I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

#### 4.4 Le marketing social une nouvelle dimension RH

---

##### ■ Il permet d'agir dans trois directions:

##### 1. Le développement d'une image employeur:

une campagne de recrutement permet de communiquer sur l'image métier de l'entreprise (Ferrari / Mac Donald's) et utilise la

**communication de recrutement comme vecteur d'image, outil de marketing.**

##### 2. Le développement des réseaux:

coopération interne qui tend à utiliser le réseau de ses propres collaborateurs tout en **les valorisant**.

# Gestion des Ressources

## Humaines

### I- Introduction générale à la Gestion des Ressources Humaines

#### 4.4 Le marketing social une nouvelle dimension RH

---

■ Il permet d'agir dans trois directions:

#### 3. L'enrichissement des sites entreprises:

Les espaces recrutement occupent une place très importante dans les sites

des entreprises, il s'agit de présenter le contenu des métiers, parcours d'intégration, des filières de **promotion et de mobilité.**

# Gestion des Ressources

## Humaines *II- L'emploi*

---

### **A- Recrutement et intégration**

- *l'identification et la spécification du besoin*
- *2- l'embauche*
- *3- le contrat de travail*
- *4- la fiche de poste*
- *5- l'intégration*
- *6- les erreurs à éviter lors d'un recrutement*
- *7- le coût d'un recrutement*

### **B- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

# Gestion des Ressources

## Humaines

### II- L'emploi

#### A- Recrutement et intégration

➤ ~~L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre:~~

- **le potentiel individuel** : compétences, aspirations
- **et les exigences du poste**

➤ **Embaucher, c'est souvent pourvoir un poste vacant :**

- **départs en retraite**
- **démissions,**
- **licenciement**
- **mutation**
- **ou simplement faire appel à de nouvelles compétences.**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### *1- Identification et la spécification du besoin*

- **La demande de recrutement émane généralement du Responsable hiérarchique concerné**
- **Validation de la demande par la DRH**
- **Procéder à une description détaillé du poste à pourvoir en arrêtant les critères de recrutement (formation, expérience professionnelle, compétence, âge...)**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### A- Recrutement et intégration

---

## 2- Le recrutement

➤ **Les Sources de recrutements sont diverses elles peuvent être:**

- **Interne à l'entreprise: existence de plans de carrière**

- **Externe à l'entreprise:**

- ✓ **candidatures spontanées**

- ✓ **écoles, universités**

- ✓ **relations personnelles**

- ✓ **l'approche directe : « chasseurs de tête »**

- ✓ **les annonces publiées dans la presse**

- ✓ **e-recrutement : sites spécialisés dans le recrutement**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

## **2- Le recrutement**

### ➤ **La sélection se poursuit par :**

○ **Les tests ont pour objectif de faire apparaître les points forts et les points faible du candidat.**

- **des tests d'aptitudes utilisés pour mesurer le degré de compétences du candidat**
- **Des tests psychotechniques pour vérifier ses aptitudes intellectuelles**
- **Les tests de personnalité pour mesurer sa motivation, ses aptitudes relationnelles**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

## **2- Le recrutement**

➤ **La sélection se poursuit par :**

○ **L'entretien**

**est le moyen où peuvent converger toutes les appréciations (informations) relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.**

○ **la décision finale d'embauche est prise par le responsable hiérarchique concerné par le recrutement.**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

## **3- Le contrat de travail**

□ La réglementation du contrat de travail insiste sur le respect des principes fondamentaux de la conclusion d'un contrat en général, à savoir la capacité des deux parties à conclure :

- la rémunération,
  - la durée (CDD, CDI),
  - la période d'essai et le lieu de travail.
- 
- En général l'entreprise établit des contrats de travail sur mesure.

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **4- La Fiche de Poste:**

- **Les fiches de description de postes correspondent à des postes types dans l'entreprise, elles décrivent:**
- **Les missions de la personne qui occupe le poste, les objectifs qui lui sont assignés, les pouvoirs qui lui sont conférés.**
- **Cette rubrique énonce un ensemble de missions que l'entreprise est en droit d'attendre du titulaire de la fonction.**
- **Les attributions: ce sont les responsabilités, les compétences, les tâches, et les droits de gérer, d'administrer et de connaître.**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **4- La Fiche de Poste:**

- o Identification du poste**
- o Mission**
- o Position du poste: lien hiérarchique**
- o Attributions: tâches à accomplir**
- o Compétences techniques: expérience professionnelle**
- o Compétences comportemental**
- o Profil: niveau d'études**
- o Indicateurs de performance**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **5- accueil et intégration**

**La qualité de l'accueil et de l'intégration conditionne le succès de la mission qui sera confiée au nouveau recrue**

➤ **L'accueil consiste entre autre à :**

- **Une présentation de l'environnement professionnel**
- **organisation de la structure**
- **Encadrement collègues et fonction de chacun**
- **partenaires internes et externes**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **5- accueil et intégration**

- **L'intégration permet de faciliter l'adaptation du salarié à sa nouvelle situation de travail**
  
- **L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maîtriser.**
  
- **Une intégration bien menée:**
  - **développe chez l'individu des attitudes positives**
  - **une satisfaction à l'égard du travail**
  - **une plus grande fidélité à l'organisation**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### A- Recrutement et intégration

Identification du besoin

→ Analyse du poste

→ Spécification des exigences

**Profil du poste**

Stratégie de recrutement et recherches des candidatures

← Recrutement interne

→ Recrutement externe

Examen des candidatures

Tri graphologique

Tests d'aptitude

Entretien de présélection  
Tests psychotechnique et/ou de personnalité

Entretien de sélection et choix du candidat  
Définition des termes contractuels

Procédures d'intégration du nouveau salarié  
Installation, adaptation, intégration

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### A- Recrutement et intégration

#### 6- Les erreurs à éviter lors d'un recrutement

Pour l'entreprise, le processus de recrutement peut générer fatalement des risques qu'il faut savoir gérer.

Le principal risque auquel elle est confrontée est celui:

- de ne pas retenir un bon candidat ou
- d'embaucher un candidat inadapté et de ne s'en rendre compte que beaucoup plus tard.
- Ce qui impactera le niveau de qualité du service rendu aux clients, car l'absence momentanée d'une compétence supplémentaire **augmente la charge de travail du reste de l'équipe.**
- De plus un choix de profil inadapté **retarde la disponibilité de cette compétence.**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **6- Les erreurs à éviter lors d'un recrutement**

Pour éviter ces erreurs ou diminuer le risque **trois principes à respecter:**

- 1. Définir qui est en charge du recrutement**, qui doit centraliser et qui doit gérer cette opération.
- 2. Désigner un groupe de trois personnes au maximum qui seront chargées de conduire les entretiens**, car plus il y a de monde, donc plus d'avis, et plus il sera difficile de se mettre d'accord et conclure.
- 3. Prendre la décision de savoir qui procédera à l'opération de recherche**, l'entreprise ou un conseil externe.

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **7- Le coût d'un recrutement**

Un bon recrutement est un investissement. Un recrutement raté signifie qu'il faut recommencer tout le processus d'embauche.

En passant par un **cabinet de recrutement**, les tarifs sont libres. Environ de **15 à 25 % du salaire annuel brut du salarié recruté**.

Le **coût de l'annonce** dépend du format et du support choisi. Dans la presse quotidienne régionale.

**Les sites Internet** : Pour avoir un retour optimal rapide et pour avoir accès à plusieurs populations de candidats, vous pouvez panaché votre diffusion sur 1 site emploi généraliste ou spécialiste.

En faisant appel aux services de **chasseurs de têtes** - c'est souvent le cas pour recruter les postes de haut niveau, vous n'aurez pas de frais d'annonce et il faut compter de 25 à 35 % du salaire annuel brut du futur salarié recruté

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *A- Recrutement et intégration*

---

#### **7- Le coût d'un recrutement**

##### **Le traitement de la candidature**

La facilité pour un candidat de postuler sur des sites emplois et le nombre élevés des demandeurs d'emploi génèrent un volume de réponses très importantes à chaque diffusion d'annonce. Vous pouvez donc recevoir environ **150 CV minimum** par annonce.

Traiter tous ses CV représente un coût pour l'entreprise. **Le temps consacré à:**

- l'ouverture du CV,
- sa lecture,
- son analyse,
- son traitement.

---

représente environ **5 à 10 minutes par CV.**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

---

### **B- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

- 1- la gestion des carrières**
- 2- la politique de la GPEC**
- 3- L'analyse de l'effectif**
- 4- les outils de la GPEC**
- 5- la fidélisation**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*

## **1- Gestion des carrières**

- ❑ La gestion de carrière est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale de l'employé: il s'agit de la mobilité.**
  
- ❑ Mais comme nous sommes maintenant dans une philosophie d'entreprises de plus en plus plate, avec moins de niveaux hiérarchiques, la gestion de carrière renvoie d'avantage au développement de compétences.**
  
- ❑ Ceci permet aux salariés, tout en continuant d'occuper le même emploi, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et bénéficier de formation complémentaire.**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

#### 1- Gestion des carrières

- ❑ L'organisation de la gestion des carrières passe obligatoirement par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- ❑ La GPEC: ensemble des méthodes qui vise à accroître par **anticipation** la capacité des entreprises à **maîtriser l'adéquation permanente** entre besoins et ressources d'un point de vue quantitatif et qualitatif.
- ❑ La compétence est l'ensemble de **savoir, savoir faire, et savoir être** requis pour occuper un emploi.  
c'est ce qu'on appelle le « **savoir**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC

❑ La GPEC a pour **but** de **prévoir d'une part** les besoins en personnel:

✓ **qualitatifs**: Quelles compétences? - Quels profils?

✓ **et quantitatifs**: Combien?

❑ Et de **procéder d'autres part aux ajustements** nécessaires:

✓ Recrutement, Formation, Promotion, Réallocation...

❑ Il s'agit de **comparer** les **besoins** humains mesurés ou anticipés et les ressources humaines **disponibles** ou prévisionnelles.

---

❑ Les **écarts constatés** conduisent à pratiquer des **ajustements** qualitatifs et ou quantitatifs

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC

- ❑ Face à environnement en mutation, l'entreprise ne peut pas se contenter d'ajustements de court terme.
- ❑ La gestion de court terme est en effet souvent une **réponse d'urgence à une situation de crise.**
- ❑ Confrontée à des évolutions qui s'inscrivent dans la durée, l'entreprise doit **anticiper ces évolutions**, elle doit mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre **l'équilibre qualitatif et quantitatif des emplois et des hommes.**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC

❑ Les étapes essentielles de la démarche prévisionnelle sont:

➤ Simulation de **l'évolution des besoins en emplois.**

Ces besoins dépendent des **prévisions de production**, issues des plans stratégiques et de l'état du système productif.

Décliner les conséquences des orientations stratégiques sur la **structure organisationnelle** de l'entreprise et en particulier sur **la structure des emplois.**

✓ De **répertorier les facteurs clés de l'évolution des emplois** afin d'identifier les glissements probables dans **la structure des emplois:**

• **emplois créés; emplois supprimés; emplois**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC

- Simulation des **mouvements prévisibles ou probables entre les emplois**, notamment à partir des flux de mobilité habituellement constatés compte tenu de:
  - ✓ L'évolution naturelle des ressources:
    - départs en retraite
    - Démissions
  - ✓ des possibilités de promotion et de mutation avec accompagnement en formation;
  - ✓ Des possibilités d'embauche
  - ✓ Des contraintes de l'environnement
    - qualifications disponibles
    - les opportunités
    - marché de l'emploi

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC

Ces **simulations mettent en relief les écarts** et nécessitent des **ajustements** successifs pour trouver des compromis acceptables entre les diverses contraintes.

**Ces ajustements constituent le cœur de la GPRC.**

Ils se traduisent, en général, par trois grands types d'actions:

- **Action sur les besoins** pour les réduire afin de les ajuster sur des capacités humaines insuffisantes:
  - Modification du système productif à plus LT
- **Action à MLT**, en vue de préserver le potentiel des RH disponibles
- **Compensation des éventuels déséquilibres** par des régulations internes et/ou externes.



# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC

■ Les ajustements Externe peuvent concerner:

➤ le recrutement externe;

➤ la réduction d'effectif

➤ Toujours **difficiles**, les **décisions de réduction d'effectif** peuvent être **anticipées** et préparées par une **gestion prévisionnelle des emplois**:

✓ mise au point des plans sociaux,

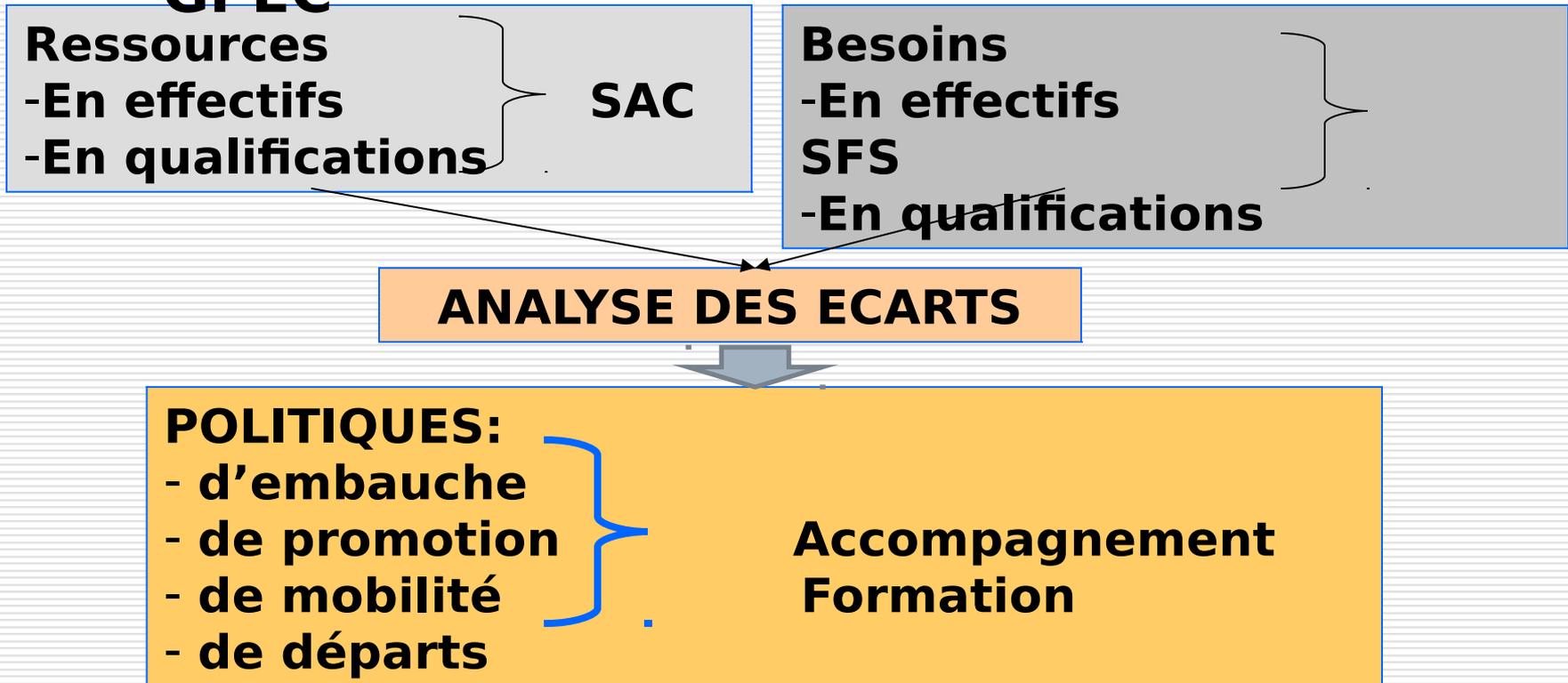
✓ opérations de placement à l'extérieur...

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 2- La politique de la GPEC: Principe de la GPEC



# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 3- L'analyse de

**L'effectif** **connaissance du personnel employé et des mouvements** qui affectent sa nature est un préalable à la mise en œuvre d'une gestion du personnel.

- ❑ L'effectif habituel retenu par la réglementation sociale comprend le personnel lié par un contrat CDI ou CDD.
- ❑ Parmi les définitions utilisées nous retiendrons:
  - ✓ L'effectif permanent ou stable
  - ✓ L'effectif temporaire
  - ✓ L'effectif moyen
  - ✓ L'effectif fiscal
  - ✓ L'effectif présent
  - ✓ L'effectif au travail

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 3- L'analyse de l'effectif

L'effectif de l'entreprise est segmenté selon des critères pertinents, les plus significatifs étant:

- l'âge,
- l'ancienneté,
- La qualification,
- le niveau de formation et de qualification.

La connaissance de la population employée constitue une réelle démographie de l'entreprise qui s'attache à **analyser:**

- 
- la structure de sa population
  - son mouvement : les éléments qui la

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

#### 4- Les outils de la GPEC

□ On distingue quatre types d'outils de la GPEC:

**1- Les outils d'observation ou de diagnostic sont constitués**

**essentiellement des indicateurs de structure :**

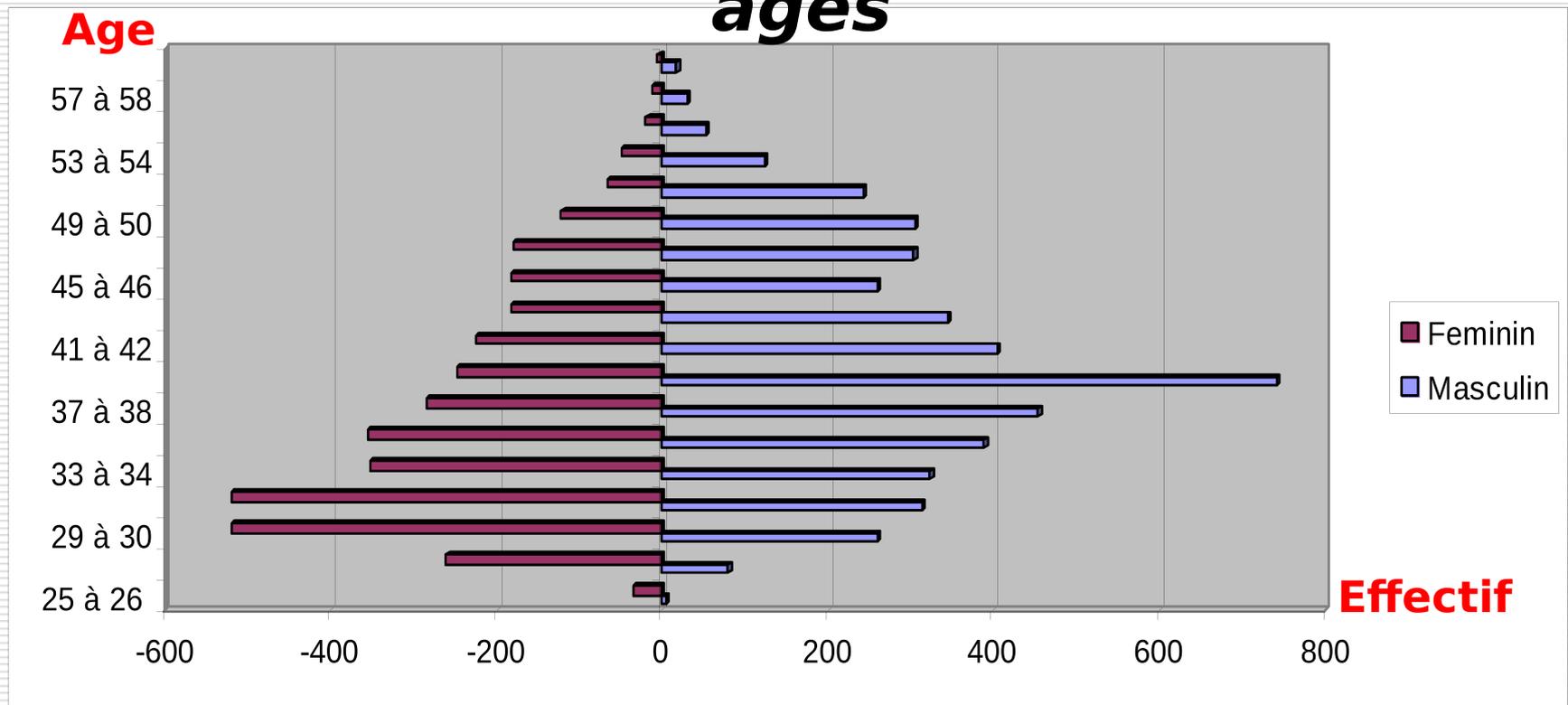
- **pyramide des âges**
- **pyramide des anciennetés,**
- **structures des qualifications:**
  - **cadres,**
  - **techniciens, agents de maîtrise (TAM),**
  - **employés et ouvriers qualifiés (EOQ),**
  - **employés et ouvriers non qualifiés (EONQ)**
- **Niveau de formation et de qualification**
- **Les indicateurs de mouvements.**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## Pyramide des âges

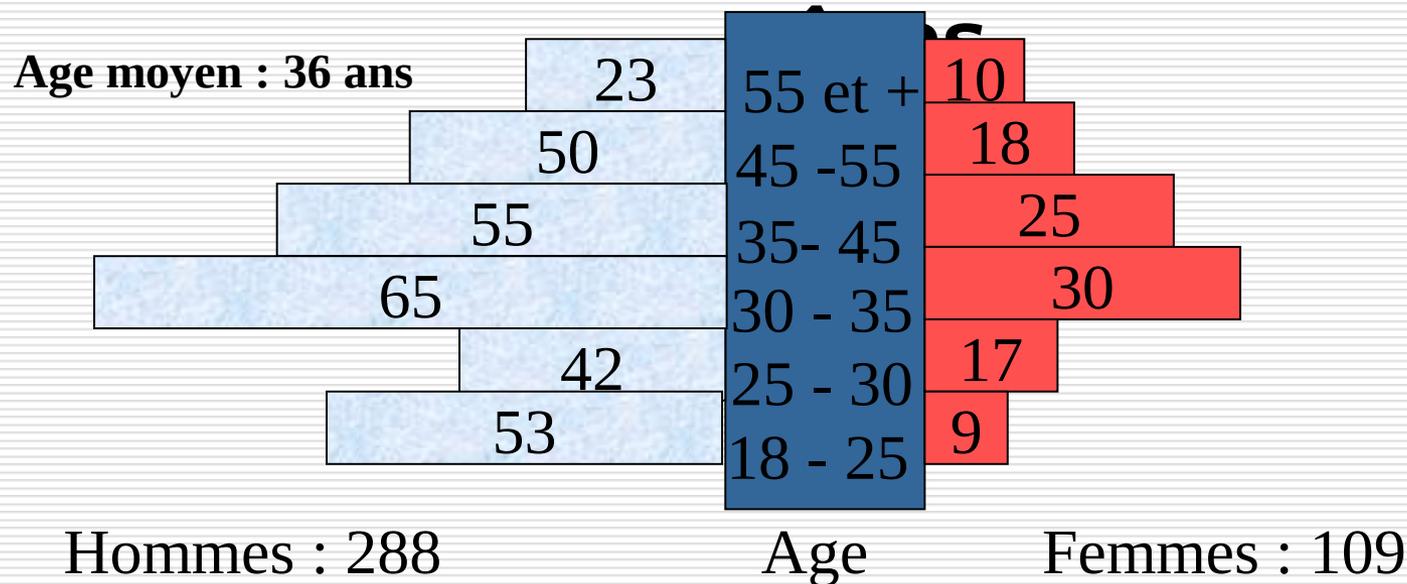


# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## Pyramide des



**La structure par âge est illustrée par la pyramide des âges dont le profil renseigne sur l'histoire de l'entreprise et ses perspectives d'avenir.**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

#### 4- Les outils de la GPEC

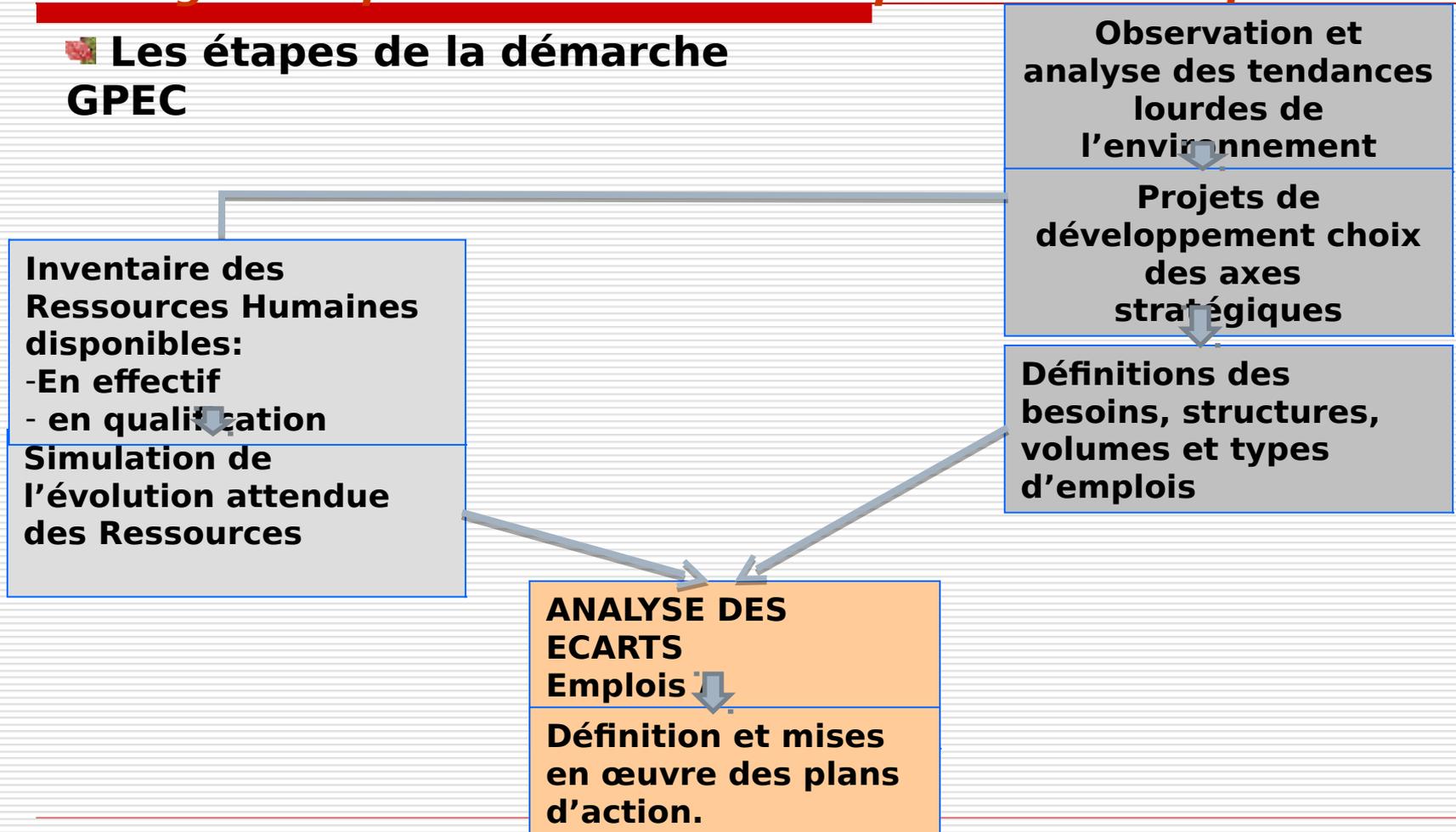
- On distingue quatre types d'outils de la GPEC:
  - 2- les outils de simulation: permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres situés sur les 5 dernières années
  - 3- les outils de l'analyse de l'emploi: disposer d'une base de référence **qualitative**. L'objectif est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées à l'exercice du métier ou emploi type pour l'élaboration par les entreprises d'une politique de recrutement.
  - 4- les outils de suivi des ressources:
    - appréciation des performances des salariés
    - identification des aspirations des salariés

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

#### Les étapes de la démarche GPEC



# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*

## **4- Les outils de la GPEC**

- La réussite de la GPEC repose sur:**
  - engagement de la Direction Générale**
  - implication des responsables opérationnels**
  - adéquation des règles et procédures aux objectifs visés**
  - capacité de la DRH à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action**
  - information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière élément essentiel de la**  
**fidélisation du personnel**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*

## **5- La fidélisation**

**On distingue deux types de fidélisation:**

**a- la fidélisation positive:**

**il s'agit des outils qui incitent les salariés à rester.**

- ✓ **Les salaires**
- ✓ **La satisfaction** (sentiment affectif: intérêt pour son activité, climat social, notion d'appartenance)
- ✓ **La hiérarchie de proximité**
- ✓ **La réduction du temps de travail**
- ✓ **Les avantages sociaux**
- ✓ **Le parcours professionnel (bilan des compétences, entretien d'évaluation)**

# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 5- La fidélisation

### b- la fidélisation Négative:

**Il s'agit des outils qui dissuadent les salariés de partir.**

✓ **Les clauses de non concurrence**

✓ **Les clauses définitives** (remboursement des frais engagés pour sa formation, déménagement)

✓ **Les clause de stabilité d'emploi** (le salarié s'engage à ne pas démissionner pendant une certaine durée si non indemniser l'employeur)

➤ **Un turn over des cadres très élevé ne peut qu'influencer négativement sur l'image de l'entreprise et dissuader plus d'un candidat à frapper à sa porte.** (Taux = nbre sal sortis année N / nbre moyen de sal année N)

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*

## **5- La fidélisation**

**la fidélisation des cadres est un investissement pour la continuité de l'entreprise à moyen et long termes.**

**la compétitivité de l'entreprise se joue aussi sur sa capacité à attirer les talents à forte valeur ajoutée (marché externe) .**

**L'entreprise doit rester attractive pour ses salariés(marché interne).**

**La fidélisation du salarié emprunte aux techniques de la fidélisation du client.**

**La mobilité des salariés est pensée sur le mode de recrutement interne (marché interne)**

# Gestion des Ressources Humaines

## *II- L'emploi*

### *B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*

## **5- La fidélisation**

➤ **Permet :**

- **une gestion quotidienne plus facile,**
- **une plus grande qualité de service,**
- **la création d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise,**
- **une moindre dépendance vis-à-vis du personnel recruteur.**

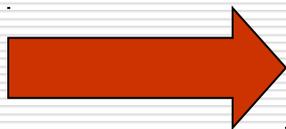
# Gestion des Ressources Humaines

## II- L'emploi

### B- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

## 5- La fidélisation

**Quelles sont les motivations qui poussent un cadre à quitter son employeur ?**



- ❖ les propositions alléchantes d'un concurrent
- ❖ l'absence de perspectives de carrière
- ❖ le manque de visibilité sur les objectifs de l'entreprise.
- ❖ le manque de reconnaissance des salariés
- ❖ le non-respect des engagements lors du recrutement.

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

---

### 1- Evaluation des performances

- a- Précision du concept performance
- b- Les stratégies d'évaluation
- c- L'objectivité comme objectif

### 2- Fixation et évolution de la rémunération individuelle

- a- Les politiques salariales: une gestion complexe
- b- Approche globale des rémunérations
- c- approche individuelle des rémunérations

### 3- Performance collective et épargne salariale

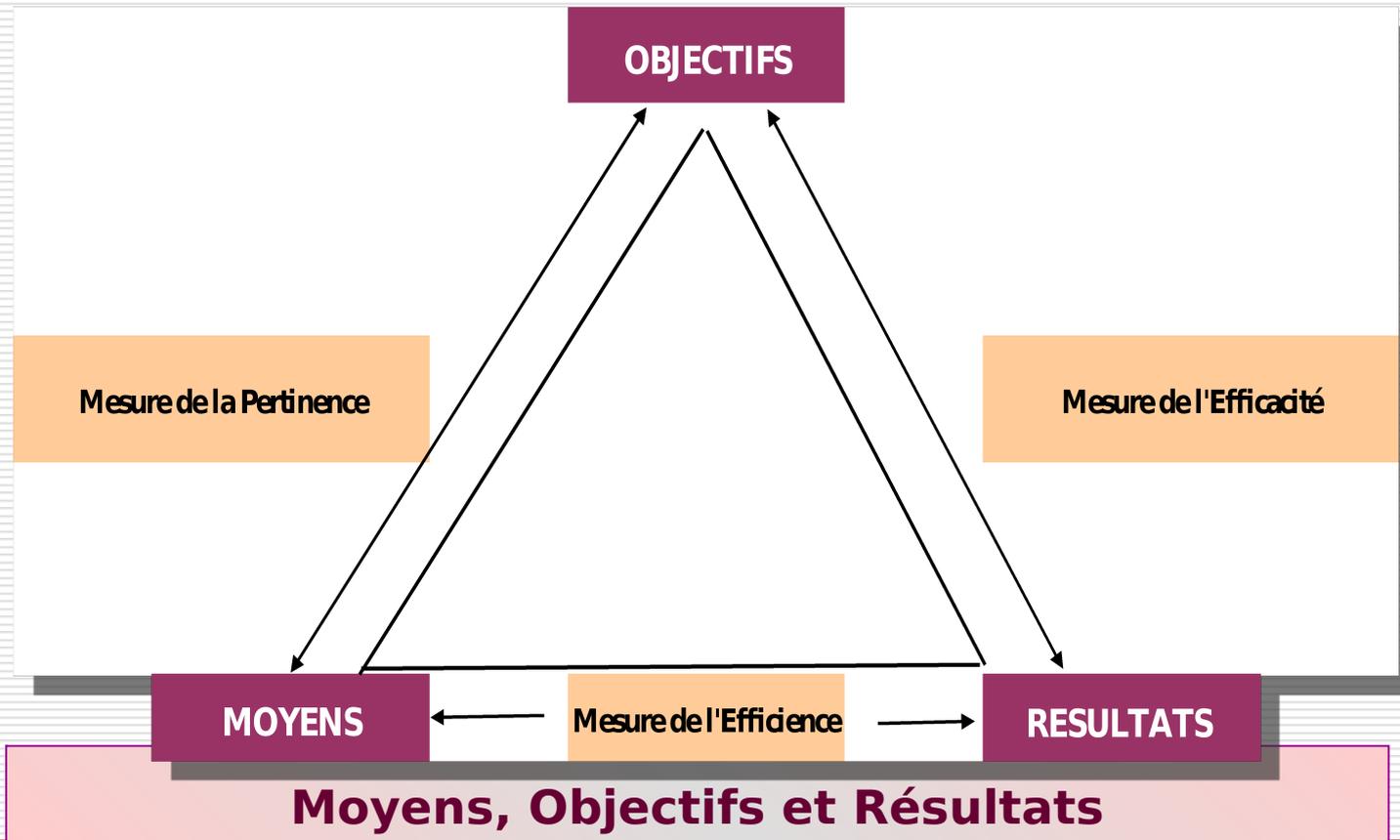
- a- Le revenu direct
  - b- Le revenu indirect
    - ❖ Périphériques sélectifs
    - ❖ Périphériques statutaires
    - ❖ Périphériques légaux: participation, intéressement, actionnariat salarié et PEE
-

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### I- évaluation des performances

#### a- Précision du concept performance



# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances : a- Précision

« **du concept** Une action est efficiente quand elle produit un résultat;  
Une action est efficace quand elle produit le résultat attendu »



« Par efficacité, on fait de bonnes choses;  
par efficience, on fait bien les choses »

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- a- ~~évaluation des performances~~ Précision du concept performance

❑ Évaluer est un acte fort de management et d'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur carrière.

➤ Deux éléments structurants peuvent faire **l'objet d'une évaluation** :

❖ **les performances**, appréciation des performances individuelles et collectives pour comprendre comment le travail d'un individu ou d'un groupe contribue à la **création de valeur** de l'entreprise ;

❖ **La performance** est définie comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

❖ **les compétences**, pour savoir quels sont les savoirs, savoir faire

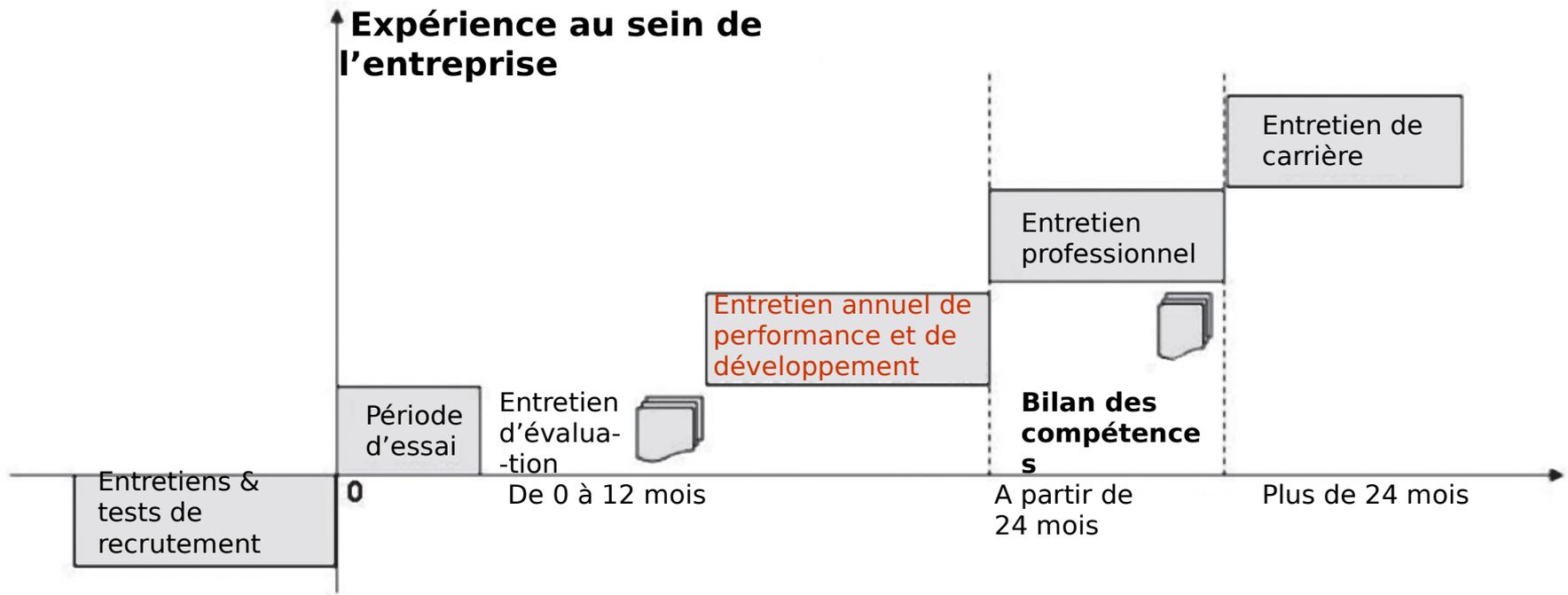
et savoir être des collaborateurs présents pour mieux

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1. évaluation des performances

## Schema d'évaluations d'un collaborateur tout au long



# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- L'évaluation des performances

❖ **L'entretien d'évaluation** permet d'évaluer la performance et les compétences du salarié, effectué par le manager, il facilite le management des équipes.

❖ **Le bilan des compétences** est réalisé par un organisme externe à l'entreprise. L'objectif est de permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, leurs aptitudes et motivations pour définir un projet professionnel et/ou de formation

❖ **L'entretien professionnel** réservé aux salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté, il est à la seule initiative de l'employeur, il peut porter sur:

- l'identification des objectifs de professionnalisation afin de permettre au salarié d'améliorer ses compétences et renforcer ses qualifications.
- Le choix des dispositifs de formation correspondants aux objectifs retenus.

❖ **L'entretien de carrière** assuré par la DRH, il est réservé aux cadres, s'effectue sur demande du salarié, il l'aide soit à :

- ➡ avoir une visibilité sur sa carrière;
- ➡ valider la mobilité qu'il souhaite.

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

**Pourquoi les salariés sont  
ils évalués dans  
l'entreprise?**

Parce que évaluer sert à la fois la stratégie:

- ❖ de l'entreprise
- ❖ de la Gestion des Ressources Humaines
- ❖ du salarié
- ❖ du management

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### ❖ L'évaluation au service de la stratégie de l'entreprise

Un monde complexe en perpétuelle évolution

- Pas de vision stratégique stable sur 3 ans
- Actionnariat privilégie la rentabilité à CT aux dépens d'un développement durable

L'entreprise est amenée à moduler sa stratégie

- Faire évoluer la stratégie: Orienter sa stratégie en repérant les compétences clés
- Évoluer les actions des Hommes qui font l'entreprise et leurs compétences à mener ces actions
- contribution de chaque salarié à la VA et l'évolution de l'objectif de l'entreprise.

L'évaluation outil qui permet aux dirigeants

- d'informer les salariés sur la stratégie de l'entreprise
- le salarié en connaissant sa contribution aux objectifs peut déterminer les nouvelles compétences à acquérir
- Bien conçue et bien menée, l'évaluation peut servir à la fois la stratégie de l'Entreprise, une bonne communication et toutes les pratiques de la GRH.

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### ❖ L'évaluation au cœur des pratiques de la GRH

La GRH a pour objectif

- Servir la stratégie de l'entreprise
- Dans l'imprévisibilité la GRH doit évaluer le portefeuille RH, anticiper les évolutions.

L'évaluation est au carrefour de la GRH

- Point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur
- Sert de base à la connaissance des salariés
- Sert de référence pour toute décision de GRH.
- c'est un moment crucial de communication en entreprise.

L'évaluation est une pratique

- pratique transversale
- support de toute les autres pratiques GRH

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### ❖ L'évaluation un outil de développement du salarié

L'évaluation  
outil  
indispensable

- Notre époque exige:
- Un salarié responsable
- Acteur de sa carrière.

L'évaluation lui  
permet

- De donner un sens à son travail & comprendre sa place dans l'entreprise
- Faire le point sur son expérience et connaître les compétences à acquérir pour les faire évoluer.
- faire un bilan de sa carrière et avoir une visibilité sur l'avenir.

L'évaluation est  
une pratique

- qui aide le salarié à obtenir des informations nécessaires à tout accomplissement humain
- Sens, transparence, reconnaissance, visibilité

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### ❖ L'évaluation un outil support au management

L'évaluation est acte de management

- Impossible de manager sans échange approfondi avec chacun des collaborateurs:
- permet d'homogénéiser les méthodes de management.

Pour le manager l'évaluation a quatre objectifs

- Faire un bilan sur les résultats de ses collaborateurs et leur fixer des objectifs
- entrer dans une relation d'échange.

Pour le manager l'évaluation a quatre objectifs

- connaître et réguler le sentiment d'équité de ses collaborateurs, moment privilégié de reconnaissance
- Faire un point sur les compétences de ses collaborateurs afin de déceler les lacunes ou de les faire évoluer

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances c- L'objectivité

- ❑ Evaluer objectivement la performance sous entend une information parfaite sans discrimination et une organisation sans lutte de pouvoir .
- ❑ Il serait utopique de croire qu'il existe des critères parfaits de la réussite professionnelle ou qu'il existe une mesure objective de la performance.
- ❑ Cependant, on peut considérer qu'il y a :
  - des critères plus ou moins objectifs
  - et des critères subjectifs

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### c- L'objectivité

##### ➤ Les critères objectifs:

❖ En termes de compétence, il n'existe aucun critère objectif, selon la DRH:

❖ En termes de comportement individuel, seuls l'absentéisme et la ponctualité paraissent être des critères objectifs.

❖ En termes de travail, des mesures de production et de délai semblent proches de l'objectivité, encore faut-il qu'ils ne dépendent pas d'un tiers ou des aléas de l'environnement.

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### c- L'objectivité

##### ➤ Les mesures subjectives:

❖ Les critères subjectifs sont les plus utilisés pour décrire et mesurer la contribution individuelle et ce, pour deux raisons:

- ✓ Le salarié a de moins en moins d'influence sur la production par rapport aux machines;
- ✓ Les opérations tertiaires ne se prêtent pas à une mesure de la production objective, on peut parler par exemple de nombre de dossiers bouclés, nombre de clients satisfaits. Mais ces mesures subjectives ne reflètent qu'une partie de l'activité du salarié.

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 1- évaluation des performances

#### c- L'objectivité

##### ➤ Les mesures subjectives:

- ❖ Des critères de mesure définis avec soin permettent de réduire la subjectivité du manager.
- ❖ L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus ce qui suppose que les objectifs doivent être:

- ✓ **Clairs**, si plusieurs objectifs sont fixés leur priorité doit être déterminée
- ✓ **Pertinents** : avoir un sens
- ✓ **Précis** par exemple le montant des investissements, le coût de fonctionnement, les délais.....

## III- La Gestion des Rémunérations

### 2- Fixation et évolution de la rémunération individuelle

#### a- Les politiques salariales: une gestion complexe

□ La politique de rémunération est complexe, elle se situe au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes:

➤ **Pour le salarié** principale source de revenu et élément déterminant de sa motivation.

➤ **Pour l'entreprise**, elle devrait satisfaire au moins deux conditions:

- Minimiser ses effets sur le coûts de production;
- Maximiser son impact sur le comportement des salariés.

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 2- Fixation et évolution de la rémunération individuelle

#### a- Les politiques salariales: une gestion complexe

➤ Pour satisfaire ces deux conditions, la rémunération doit s'appuyer sur un véritable **système intégré et évolutif de dispositifs s'articulant autour de trois axes:**

▪ **L'équité interne:** Adéquation entre la contribution du salarié et sa rémunération ; deux aspects:

- ❖ **Qualification**
- ❖ **Performance**

▪ **La cohérence externe:** Taux de marché

▪ **L'équilibre financier:** Capacité à payer  $\geq$  Masse salariale

# Gestion des Ressources Humaines

## ➤ Les Trois équilibres à maîtriser

### EQUITE INTERNE

Les salaires doivent être ressentis comme justes

**Information :** Etude de poste

### EQUILIBRE EXTERNE

Les salaires doivent être conformes avec ce qui est payé ailleurs pour les mêmes tâches

**Information :** Enquête des salaires

### SYSTEME DE REMUNERATION

### EQUILIBRE FINANCIER

La masse salariale et les coûts du personnel doivent être compatibles avec les ressources financières.

**Information :** Suivi de l'évolution de la MS  
Analyse des coûts sociaux

## III- La Gestion des Rémunérations

### 2- Fixation et évolution de la rémunération

#### individuelle

#### b- Approche globale des rémunérations

□ Le salaire de qualification implique pour l'entreprise une démarche comprenant cinq étapes:

➤ analyse et spécification des poste: rédiger le profil du poste

➤ évaluation des postes c'est l'attribution d'une valeur permettant de classer les différents postes.

En général on utilise trois critères pour évaluer les postes:

- ❖ Niveau de compétences
- ❖ Niveau de responsabilité
- ❖ Niveau de représentation

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 2- Fixation et évolution de la rémunération individuelle

#### b- Approche globale des rémunérations

- établissement d'une classification; le noms de familles de postes (Direction, Gestion de projet, Responsable, Administrateurs, Assistant...)
- définition d'une échelle de rémunération permettant d'affecter les emplois ainsi classés d'une certaine valeur
- modulation, à l'aide de fourchette de valeur identifier le salaire particulier pour chaque poste au sein de cette fourchette.

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 2- Fixation et évolution de la rémunération

#### individuelle

#### c- Approche individuelle des rémunérations

□ Depuis les années 1980, les entreprises cherchent à réduire leur masse salariale, l'individualisation des rémunérations s'est introduite dans:

❖ **Les augmentations:** il y a de moins en moins d'augmentations générales.

❖ **Le salaire de performance:** A toutes les catégories de salariés par l'intermédiaire de primes liées à l'**appréciation individuelle**.

□ La rémunération individuelle est source de performance individuelle, elle a tendance à entraver la performance collective en introduisant une compétitivité dans le groupe, qui nuit à la cohésion.

□ La rémunération variable collective permet de renforcer la cohésion d'équipe et la performance du collectif du travail

## III- La Gestion des Rémunérations

### 3- Performance collective et épargne salariale

---

□ Le développement de la variabilité de la rémunération, dû à l'individualisation croissantes des rémunérations crée:

- un sentiment d'**insécurité** de revenu chez le salarié
- l'intérêt des salariés pour **l'épargne salariale** en tant que patrimoine social.

□ Une autre manière d'envisager la rémunération est de la disséquer en fonction de ses modes de rétribution: directe ou indirecte.

#### **a- La rémunération directe comprend:**

- Le salaire de base
  - La rémunération variable
  - Les primes diverses fixes ou variables
-

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 3- Performance collective et épargne salariale

#### b- La rémunération indirecte est composée:

- Des avantages en nature
- Des avantages sociaux

Selon Donnadiou ces avantages indirects se décomposent en trois périphériques de rémunération:

❖ **Les périphériques sélectifs** (voiture, téléphone, logement, frais de déplacement, l'adhésion à des clubs...)

❖ **Les périphériques statutaires** correspondent aux avantages sociaux (complément retraite, œuvres sociales du comité d'entreprise, la mutuelle maladie ...)

# Gestion des Ressources Humaines

## III- La Gestion des Rémunérations

### 3- Performance collective et épargne salariale

---

#### ❖ Les périphériques légaux:

- **La participation** permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise, elle est directement versée sur le PEE et est bloquée pendant au moins 5ans sauf raisons exceptionnelles (mariage, naissance, divorce en cas de garde de l'enfant, invalidité, cessation du contrat de travail...)
- **L'intéressement** permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats de leur entreprise. Le montant de l'intéressement est disponible immédiatement.
- **L'actionnariat salarié** consiste à proposer aux salariés l'achat d'actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ou à des conditions préférentielles de souscription lors des augmentations de capital.

## III- La Gestion des Rémunérations

### 3- Performance collective et épargne salariale

❖ Les périphériques légaux:

• **Le plan Epargne Entreprise** (PEE) permet aux salariés de se constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne. Les sommes proviennent:

- ▶ Des versements volontaires des salariés
- ▶ qu'un accord peut prévoir que si le salarié verse une somme, l'entreprise verse également une somme.
- ▶ de l'intéressement
- ▶ de la participation

Ces sommes sont bloquées pendant au moins 5 ans sauf cas précis.

## **IV- Outils du pilotage social**

**1- Bilan social**

**2- Tableau de bord social**

**3- L'audit social**

**4- La certification sociale**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils du pilotage de la GRH

---

- Les dysfonctionnement sociaux dans les organisations témoignent de l'existence de failles au niveau de la gestion organisationnelle.
- Il est donc indispensable que les gestionnaires RH se dotent d'instruments de mesure capables de détecter ces dysfonctionnements.

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils du pilotage de la GRH

---

### 1 - Bilan Social

- ❑ **Le bilan social traduit la politique sociale appliquée par l'entreprise:**
  - **c'est un outil de planification et de gestion des RH.**
  - **c'est un outil de dialogue social, il remplit la fonction d'information et de communication**
  - **c'est un outil apte à préparer les acteurs de l'entreprise aux changements imposés par l'évolution de la société.**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 1 - Bilan Social

**L'établissement d'un bilan social est obligatoire en France depuis 1977 (effectif  $\geq$  300 personnes).**

**L'entreprise marocaine, faute d'obligation légale, ne tient pas une comptabilité sociale.**

**L'objectif d'un bilan social est de:**

➤ **saisir toutes les données sociales relatives à l'entreprise:**

- Le nombre de salariés : ouvrier, ouvrier spécialisé, cadres, permanents, temporaires...
- Rémunération accordée à chacune des catégories
- Part des salaires dans la valeur ajoutée.

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 1 - Bilan Social

**L'objectif d'un bilan social est de:**

➤ **Etudier la dynamique sociale dans l'entreprise:**

- Mesurer l'évolution des salaires d'une année sur l'autre
- Mesurer l'évolution de la part des salaires par rapport à la VA.
- Etudier l'évolution des effectifs de l'entreprise dans le temps

➤ **Comparer les bilans sociaux des entreprises de la même branche ou de même secteur d'activité**

- Voir celle qui paie le mieux
- Celle qui dépense le plus pour la formation
- Celle qui pratique une politique de robotisation et d'automation

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 1 - Bilan Social

❑ **Le Bilan Social doit nécessairement s'accompagner de commentaires explicatifs :**

✓ **D'abord pour faire ressortir les points faibles et les points forts de l'organisation sur le plan social**

✓ **En suite pour rapprocher les effets des causes qui les ont engendrés.**

✓ **Et finalement pour fonder les choix de politique social et procéder à des prises de décision stratégiques en adéquation avec la structure organisationnelle.**

# Gestion des Ressources Humaines

## 1 - Bilan Social

### Rôle social

- créer des emplois
- Distribuer des revenus
- Satisfaire les besoins des individus et des groupes de travail (formation, information)
- Œuvrer dans le domaine social pour satisfaire et fidéliser le personnel.

### Bilan Social

- Contient des indicateurs chiffrés dont l'analyse permet de découvrir les fragilités de l'entreprise :
- emploi
  - relations professionnelles
  - rémunérations
  - formation
  - conditions de travail
  - accidents de travail
  - œuvres sociales et conditions de vie dans l'entreprise

L'entreprise et le social

### Coût social

- Le « social » engendre des coûts calculés périodiquement :
- rémunérations, - charges sociales, - frais d'hygiène et de sécurité
  - frais de formation, - œuvres sociales.

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

---

### 2- Tableau de bord social (TDBS)

➤ Le tableau de bord est un ensemble **d'indicateurs et d'informations essentielles** permettant d'avoir une **vue d'ensemble**, de **déceler les perturbations** et de **prendre les décisions d'orientation et de gestion** pour atteindre les **objectifs** prévus. Il permet enfin de donner **un langage commun** à **l'organisation.**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 2- Tableau de bord social (TDBS)

- **Un tableau de bord est un outil de pilotage et de compte rendu permettant au gestionnaire de réagir en temps réel par rapport à un objectif clairement fixé.**
- **Son élaboration repose sur quelques principes simples:**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 2 - Tableau de bord social TDBS

---

#### PRINCIPES D'ELABORATION DES TABLEAUX DE BORD

- Il faut un destinataire qui exprime son besoin
- C'est un ensemble de données organisées
- Il est composé d'indicateurs pertinents, c'est-à-dire reliés à un objectif.
- Sa présentation doit être simple et conviviale (n'importe qui doit le comprendre)
- Il doit être périodique à date fixe
- Il faut toujours joindre un commentaire aux chiffres
- C'est un outil d'anticipation et de management

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### Rapport d 'activité

- statique
  - produit annuellement
  - vision rétroviseur
  - actions correctives
- Possible année N + 1

### Tableau de bord

- au cœur de l 'action
- produit en temps réel
- vision prospective
- actions correctives permanentes

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 2 - Tableau de bord social TDBS

#### □ Fonctions du tableau de bord

- **Anticiper** : objectifs majeurs/risques

« majeurs »...

- **Informer** : de façon fiable et exhaustive...

- **Dialoguer** : décloisonner et mieux organiser...

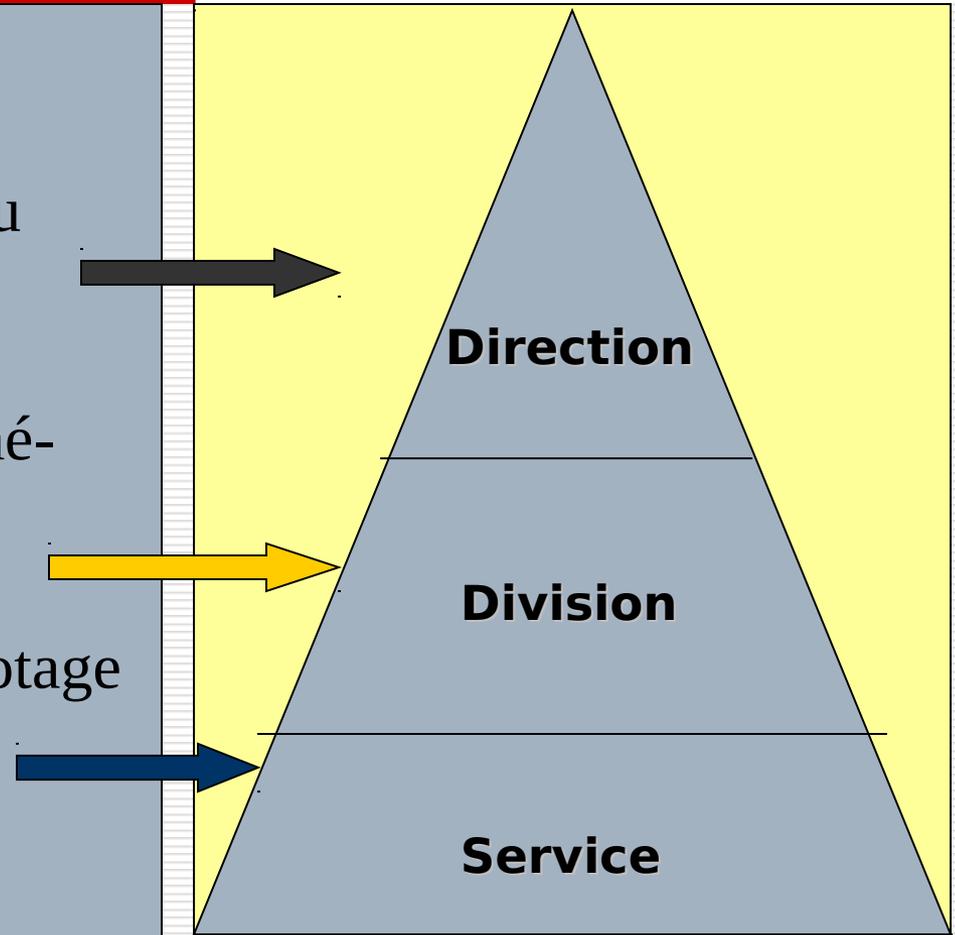
- **Être performant** : économie, efficacité, efficacité

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

L'architecture du système de tableaux de bord

- tableau générale (niveau stratégique)
- tableaux de bord intermédiaires (sectoriels)
- tableaux de bord de pilotage (opérationnels)



# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### La forme des tableaux de bord

Il n'y a pas de forme standard de présentation d'un tableau de bord et chaque structure adopte celle qui lui convient le mieux en fonction des coûts. En tout état de cause le modèle présenté ci-après à le mérite de rassembler toutes les informations nécessaires, d'être simple à lire et peu onéreux à fabriquer :

Page

Date :  
Auteur:

TABLEAU DE BORD

#### OBJECTIFS:

Activités:  
Périodicité:  
Déclinaison:  
Visualisation: Tableau, graphique  
Destinataires: SG, DG, CG, Service

#### Commentaires

	Prévu	Réalisé	Ecart
Indicateur 1 :			
Indicateur 2 :			
Indicateur 3 :			

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la

### GRH

#### 2 - Tableau de bord social

#### ➤ **TDBS** **Avantages du TDBS**

- ✓ **orientation du comportement des responsables vers les intérêts de l'entreprise (facteur clé)**
- ✓ **possibilités de dialogue entre les partenaires de l'entreprise**
- ✓ **simplicité de lecture & gain de temps pour accéder à l'information**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 2 - Tableau de bord social TDBS

□ Les 3 E : c'être performant : **économie, efficacité, efficacité**

➤ **Économie**

Conditions d'acquisition de l'ensemble des moyens en terme de coûts, qualité, quantité, délais...

➤ **Efficacité**

Rapprochement entre les résultats obtenus et les objectifs recherchés; s'efforce de prendre en compte l'ensemble des effets produits.

➤ **Efficience**

Rapprochement entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus (proche de la notion de productivité).

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 2 - Tableau de bord social TDBS

**La conception d'un tableau de bord est souvent itérative, afin de sélectionner les indicateurs les plus pertinents. Le tableau de bord, dans sa présentation et sa mise en page, propose quatre espaces fondamentaux :**

- **un tableau : il présente des indicateurs pertinents qui sont quelquefois accompagnés de référents faisant office de «clignotants»;**
- **un graphique : il doit pouvoir offrir un résumé et une présentation de l'information la plus importante qui ressort du tableau ;**

## IV- Outils de pilotage de la GRH

---

### 2 - Tableau de bord social TDBS

- **un graphique : il doit pouvoir offrir un résumé et une présentation de l'information la plus importante par rapport à l'objectif préalablement fixé et faire référence à une situation précédente ou une action future ;**
- **une table de références : elle recense notamment la source du document, les coordonnées de l'émetteur ou du rédacteur du tableau de bord, la périodicité, la date de mise à jour des données. Elle reprend également l'objectif en indiquant de quelle préoccupation de gestion il relève.**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 2 - Tableau de bord social TDBS (modèle)

Direction :				Date :		
Service :				Mis à jour par :		
Destinataires :		Tableau de bord de				
		Situation à la date du :				
	PERIODE DE REFERENCE 2005	OBJECTIF 2007	REALISATION DE L'OBJECTIF au / / 07	RAPPEL SITUATION au / / 01	ECART en %	ANALYSE DES ECARTS
<b>Niveau d'activité</b>						
<b>Indicateurs sociaux</b>						
<b>Indicateurs d'efficacité/de productivité</b>						
<b>Indicateurs financiers</b>						

## Le contenu du Tableau de bord

DOMAINES DE GRH	INDICATEURS
DEMOGRAPHIE, STRUCTURE ET EMPLOI	• Pyramide des âges
	• Taux d'encadrement
	• Taux d'embauche
	• Taux de licenciement
REMUNERATION	• Rémunération moyenne
	• Ecart rémunération moyenne
	• Equité
	• Taux de compétitivité
	• Indice de pouvoir d'achat
	• Poids relatifs des Salaires
FORMATION	• Niveau d'investissement en formation
	• Taux d'impact de la formation
	• Coût d'une heure de formation

## Le contenu du Tableau de bord (Suite)

DOMAINES DE GRH	INDICATEURS
CLIMAT SOCIAL	● Taux d'absentéisme
	● Taux de turn-over
	● Taux de démission cadres
	● Taux de conflictualité
CONDITIONS DE TRAVAIL	● <b>Taux de gravité des accidents</b>
	● <b>Œuvres sociales</b>
	● Coût d'un accident de travail
	● <b>Taux de fréquence des accidents de</b>
	● Durée du travail

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

---

### 3 – Indicateurs Sociaux

- Un **indicateur** est une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle.
- Plus spécifiquement en matière de gestion, un indicateur est une donnée (nombre, cotation, évaluation...) permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables.

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 3 – Indicateurs Sociaux

- **Un indicateur** est nécessairement **quantitatif** :
  - il l'est soit naturellement parce que rendant compte d'une donnée directement mesurable,
  - soit s'il rend compte d'une donnée qualitative parce qu'il repère cette donnée sur une échelle de valeur.

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 3 – Indicateurs Sociaux

Un **indicateur**, quel qu'il soit, peut prendre **deux valeurs** remarquables :

- **une valeur cible**, qui traduit l'objectif que l'on se fixe ;
- **une valeur** « en fin d'exercice », qui traduit le niveau de réalisation de **l'objectif**.

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 3 – Indicateurs Sociaux

#### □ Les indicateurs doivent :

- être **représentatifs** de l'activité mesurée (cf. notion « d'unité d'œuvre »)
- **se prêter à une analyse** (interprétable en terme de gestion : comparaison par rapport à un objectif, une norme, un standard...)
- être **datés et quantifiés**

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

### 3 – Indicateurs Sociaux

- Les **indicateurs** s'inscrivent dans une **logique de gestion par la performance**.
- Cette démarche vise à orienter l'action de l'organisation vers **la performance**.
- Elle incite aussi à mettre en œuvre les moyens pour comparer **les performances dans une optique d'analyse comparative**

*(benchmarking).*

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH

---

Quelques exemples d'indicateurs sociaux

# Gestion des Ressources Humaines

## *IV- Outils de pilotage de la GRH*

---

### 1.Indicateur Économique

- Masse salariale ,niveau des salaires/CA,  
(augmentation des salaires)

### 2.Idicateurs Climat Social

- Taux d'absentéisme,
- Nombre d'heures supplémentaires,
- Nombre de personnes formées pendant une  
année,
- Mobilité du personnel

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la

### GRH

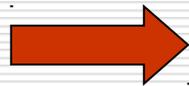
#### 3. Indicateurs Physique

- **Activité:** effectif ,âge ,ancienneté, sexe, évolution effectif(productif et improductif),nombre de candidatures,
- **Qualité:** nombre de départs en période d'essai, délai moyen d'un recrutement ,nombre de licenciements ou démissions, nombre de promotions internes, postes pourvus de l'extérieur, âge moyen par catégorie, turn-over
- **Coût:** coût moyen d'un recrutement, coût de la fonction personnelle (salaire...)

# Gestion des Ressources Humaines

Les indicateurs de structure

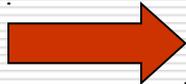
## **Taux d'encadrement :**



**Nombre Total de cadres**

**Effectif Total des salariés**

## **Taux de qualification :**



**Maîtrise + Exécution qualifiée**

**Effectif Total des salariés**

## **Taux de qualification des femmes :**



**Femmes cadres / Total cadres**

**Total femmes / Total effectifs**

## Les Indicateurs des coûts R.H

↳ Salaire moyen = 
$$\frac{\text{Total rémunérations annuelles}}{\text{Nombre de salariés}}$$

---

↳ Poids relatifs des salaires = 
$$\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

↳ Poids relatif des salaires = 
$$\frac{\text{Masse salariale}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

↳ Ecart rémun. par catégorie = 
$$\frac{\text{Rémunération moy. cadres}}{\text{Rémunération moyenne ouvriers}}$$

↳ Ecart par niveau de salaire = 
$$\frac{\text{Rém. Moy. des 10 salaires sup.}}{\text{Rém. Moy. des 10 salaires inf.}}$$

# Gestion des Ressources Humaines

Indicateurs climat social : Mesure de l'absentéisme

## TAUX D'ABSENTEISME


$$\frac{\text{Heures d'absence pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période}}$$

## DURÉE MOYENNE DES ABSENCES


$$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence pendant une période P}}{\text{Nombre moyen de salariés sur la période P}}$$

## FREQUENCE DES ABSENCES


$$\frac{\text{Nombre des absences sur une période P}}{\text{Nombre moyen de salariés sur la période P}}$$

# Gestion des Ressources Humaines

## Indicateurs climat social : Mesure du Turn-over

---

### TAUX DE TURN-OVER


$$\frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs moyen de l'année N}}$$

### TAUX DE RENOUVELLEMENT NET


$$\frac{\text{Entrées sur une période}}{\text{Sorties sur la même période}}$$

### TAUX DE STABILITE


$$\frac{\text{Nombre de personnes dont l'ancienneté est supérieure à x}}{\text{Effectif moyen de l'année (n-x)}}$$

# Gestion des Ressources Humaines

## IV- Outils de pilotage de la GRH Analyse ou interprétation d'indicateur

**Exemple: Taux de Stabilité (TS) :**

$$TS = \frac{\text{Nombre de pers dont l'ancienneté} > x \text{ années}}{\text{effectif moyen de l'année (n-x)}}$$

La disparité de ce taux de survie selon les catégories et les années peut traduire différents problèmes ainsi:

 Un faible taux de survie sur l'année (n-1) peut être dû à des erreurs dans le recrutement ou à des procédures d'accueil inadaptées.

 Un faible taux de survie sur les années (n-3) à (n-5) peut être dû à des difficultés d'implication profonde dans l'organisation.

 Un faible taux de survie sur les années (n-5) à (n-10) peut être dû à une incapacité de fidéliser le personnel du fait d'une gestion des carrières peu incitative.