



**ROYAUME DU MAROC**

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

**Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du  
Travail**

**DIRECTION RECHERCHE ET INGÉNIERIE DE FORMATION**

**RÉSUMÉ THÉORIQUE  
&  
GUIDE DE TRAVAUX PRATIQUES**

**MODULE  
N°16:**

**LA PRATIQUE G.R.H**

**SECTEUR :TERTIAIRE**

**SPÉCIALITÉ :T.S.G.E**

**NIVEAU :2<sup>ÈME</sup> ANNÉE**

## SOMMAIRE

	<b>Page</b>
<i>Présentation du module</i>	<b>6</b>
<i>Résumé de théorie</i>	<b>7</b>
<i>I. Introduction générale à l'étude de la G.R.H :</i>	<b>8</b>
<i>I.1. introduction :</i>	<b>8</b>
<i>I.2. les notions de base :</i>	<b>9</b>
<i>I.3. la fiche fonction :</i>	<b>11</b>
<i>II. Le processus du recrutement :</i>	<b>14</b>
<i>II.1. les notions de base :</i>	<b>14</b>
<i>II.2. Le Processus de recrutement</i>	<b>14</b>
<i>III. la politique de motivation :</i>	<b>18</b>
<i>III.1. Définition :</i>	<b>18</b>
<i>III.2. les Théories de Motivation :</i>	<b>18</b>
<i>IV. Le plan de formation :</i>	<b>21</b>
<i>IV.1. Définition et terminologie</i>	<b>21</b>
<i>IV.2. Objectifs de la formation</i>	<b>22</b>
<i>IV.3. Les principaux méthodes en formation</i>	<b>23</b>
<i>Guide de travaux pratique</i>	<b>25</b>
<i>I. TP1. Etude de cas : la GRH</i>	<b>26</b>
<i>II. TP2. Etude de cas : la motivation</i>	<b>28</b>
<i>III. TP3. Etude de cas : la formation</i>	<b>29</b>
<i>Evaluation de fin de module</i>	<b>30</b>
<i>Liste bibliographique</i>	<b>32</b>
<i>Annexes</i>	

**MODULE 16 :**

**PRATIQUES DE GRH**

**Durée :64 H**

**60% : théorique**

**40% : pratique**

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU  
DE COMPORTEMENT**

**COMPORTEMENT ATTENDU**

*Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit utiliser **les pratiques de la GRH**, selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent*

**CONDITIONS D'EVALUATION**

- *Travail consiste à utiliser quelques pratiques du GRH à partir des consignes du formateur, simulations présentant le milieu des affaires et toute documentation pertinente.*

**CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE**

- *Respect de la démarche des méthodes pratiquées.*
- *Communication écrite et verbale.*
- *Vérification appropriée du travail.*
- *Respect du temps alloué.*

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU  
DE COMPORTEMENT**

**PRECISIONS SUR LE  
COMPORTEMENT ATTENDU**

**CRITERES PARTICULIERS DE  
PERFORMANCE**

A. *Elaborer la fiche fonction*

- *Justesse des informations suivantes :*
  - *L'intitulé de poste ;*
  - *Mission de poste ;*
  - *Ses activités et ses tâches ;*
  - *Critères d'occupation du poste ;*
  - *Critères de performances du poste ;*
  - *Relations du poste.*

B. *Participer à l'élaboration d'un processus de recrutement.*

- *Respect des étapes du processus.*
- *Communication verbale appropriée.*

C. *Participer à l'élaboration d'une politique de motivation.*

- *Détection de la démotivation.*
- *Etablissement d'un plan de rétablissement de motivation.*
- *Communication écrite et verbale appropriée.*

D. *Participer à l'élaboration d'un plan de formation.*

- *Concordance entre les besoins et les objectifs.*
- *Concordance des objectifs avec les méthodes à utiliser.*
- *Faisabilité de plan.*

## OBJECTIFS OPERATIONNELS DE SECOND NIVEAU

LE STAGIAIRE DOIT MAITRISER LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-PERCEVOIR OU SAVOIR-ETRE JUGES PREALABLES AUX APPRENTISSAGES DIRECTEMENT REQUIS POUR L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE PREMIER NIVEAU, TELS QUE :

**Avant d'apprendre à établir la fiche de fonction (A) le stagiaire doit :**

1. Expliquer l'importance de la GRH
2. Expliquer l'évolution du concept.
3. Expliquer le rôle du service GRH.
4. Expliquer les interrelations entre le service DRH et les autres services.
5. Préciser le profil d'un gestionnaire des ressources humaines.
6. Définir le poste.
7. Décrire le poste.
8. Définir le profil demandé.

**Avant d'apprendre à l'élaboration d'un processus de recrutement (B), le stagiaire doit :**

9. Identifier le besoin en recrutement.
10. Connaître les étapes du processus de recrutement.

**Avant d'apprendre à l'élaboration d'une politique de motivation (C), le stagiaire doit :**

11. Connaître les théories de motivation.
12. Expliquer les gains escomptés.

**Avant d'apprendre à l'élaboration d'un plan de formation (D), le stagiaire doit :**

13. Expliquer le pourquoi de la formation.
14. Expliquer les étapes à suivre pour élaborer un plan de formation.
15. Identifier le besoin.
16. Traduire les besoins en objectifs.
17. Traduire les objectifs en contenus.

## **PRÉSENTATION DU MODULE**

*Un gestionnaire, c'est un généraliste capable de maîtriser les composantes essentielles des communications et des relations interpersonnelles dans la gestion d'une entreprise. En effet, la GRH constitue pour ce gestionnaire un enseignement à la fois technique et pratique, en lui permettant d'acquérir des aptitudes facilitant l'intégration dans le monde du travail.*

*Le module : Les Pratiques GRH est un module relevant du programme de la 2<sup>ème</sup> Année avec une durée de 64 heures.*

***Module : la pratique G.R.H  
RESUME THEORIQUE***

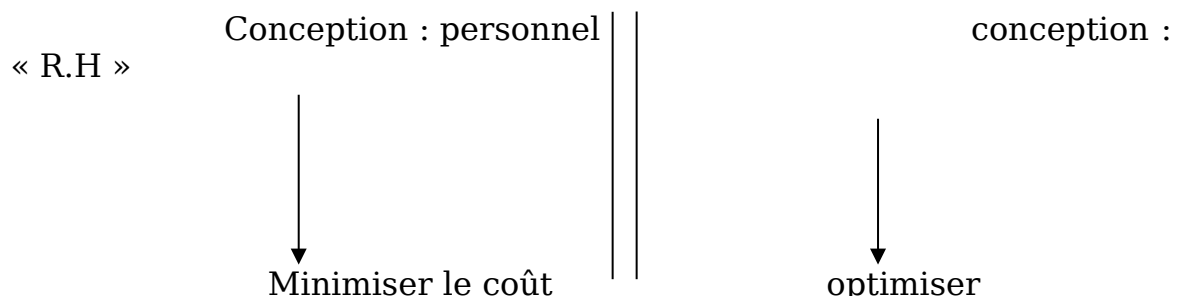
# I. Introduction Générale à l'étude de la GRH :

## I.1. Introduction :

**« Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont avant tous les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'apprendre ou se copier ».** Source : Remarque d'un dirigeant d'entreprise.

Cette remarque souligne l'importance accordée actuellement à la gestion du capital humain dans l'entreprise. Cette tendance récente n'est en fait que l'aboutissement d'une profonde mutation qu'a connue la fonction sociale dans l'entreprise depuis les années 70. Ainsi à travers l'histoire de l'humanité. La prise de conscience de la place que doit occuper l'homme dans les organisations a été faite d'une manière très lente. En effet les dirigeants se sont rendu compte progressivement qu'il n'est pas de richesses qu'homme, richesse qu'il faut gérer, dynamiser et promouvoir. Par ailleurs on peut distinguer deux conceptions de personnel dans l'entreprise.

- Une conception traditionnelle, personnel-coût et par conséquent il faut le minimiser, ce personnel est une crainte et pèse lourdement sur le résultat.
- Une conception moderne, personnel-ressource et par conséquent il faut l'optimiser, ce personnel est une opportunité et constitue un moyen de réaliser de bon résultat. Les changements des dernières décennies ont conduit à une redéfinition de ces finalités et à une transformation de ces rôles et ces missions.



## Historique de la gestion des ressources humaines

**1900-1930 : Organiser pour produire efficacement.**



l'ordre régi par la règle.

Management directif.

MAX WEBER  
FREDERIC TAYLOR  
HENRI FAYOL

**L'organisation comme un système fermé.**

**1930-1960 : Groupe moral et conditions du travail.**

Relations humaines.

Motiver l'individu.

ELTON MAYO  
DOUGLAS MC GREGOR  
A. MASLOW  
FREDERIC HERZBERG

**1960-1970 : L'organisation modelée et façonnée par des forces exogènes.**

ALFRED CHANULER  
PAUL LAURENCE  
JAY LOZSH  
JOAN WOODWARD  
CB PERROW

**Système ouvert.**

Contingence.

Planification.

**1970-..... : Complexité et changement.**

M GROZIER  
PAUL WEICK  
JAWSMARCH  
WILIAM OUCHI

Management participatif.

Mobiliser par la culture.

## **I.2. Les Notions de base :**

### **1- La distinction entre l'administration des ressources humaines et la gestion des ressources humaines :**

- **L'administration des R.H :** C'est l'image la plus classée de la fonction R.H elle ramasse et organise l'information pour que les décisions prises dans cette organisation soient meilleures. Elle fournit les

données de base pour la gestion et règle les problèmes liés à la vie quotidienne des employés à savoir : La paie, l'embauche, relation avec les employés et leurs représentants syndicaux. Elle agit sur le court terme (CT).

- **La G.R.H :** Va plus loin en jouant sur le moyen terme et le long terme par des politiques qui concernent l'homme et le social obligeant à faire des choix stratégiques et des choix tactiques. EX : Politique d'emploi (MT et LT) comme choix tactiques : Un programme de formation pour les employés. Elle est donc reliée à la fonction « R.H » dans son rôle de preneur de décisions. Elle voit à ce que les décisions soient appliquées, évaluées et changées aux besoins. Elle participe à l'élaboration du système de communication et bien sûr à l'effort de cohérence et d'efficacité de l'ensemble de fonctions de l'organisation.

## 2- Définition et tendance :

La G.R.H consiste par des mesures (politiques, procédures...etc) et des activités à impliquer des ressources humaines et visant à l'efficacité et à une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Actuellement, plusieurs tendances ont rendu la G.R.H plus professionnelle, plus importante et plus complexe. Elle est devenue un membre à part entier de la direction générale avec un pouvoir à la consultatif (ce qu'elle était) et un pouvoir décisionnel (ce qu'elle est devenue)

Une des raisons : « Le changement de la nature du travail pour l'individu » : le travail est devenu plus varié et plus dynamique, les progrès technologiques poussent les employeurs à rechercher des employés plus flexibles, mieux formés, et capable s'assimiler des nouvelles habilités.

Une autre raison tient au changement démographique dont la population et dont la force active du travail.

Il y'a aussi les changements organisationnels occasionnés par législation gouvernementale à propos des relations employeur- employé la concurrence économique

mondiale, et par la législation en regard de l'égalité de l'emploi et par des programmes qui se suivent.

### **3- Objectifs :**

Des objectifs servent plusieurs finalités, il influence des activités de ressources humaines et doit être fait pour aider les managers à réaliser les objectifs de l'organisation et des ressources humaines.

#### **EXEMPLE :**

L'objectif d'équité en emplois va affecter chacune des grandes activités des « RH » comme : Recrutement ; formation; Rémunération. .... etc.

### **4- Rôles et responsabilité de la GRH :**

- 1- Conception et élaboration des politiques
- 2- Conseils et aides
- 3- Innovation
- 4- Participation à la gestion stratégique de l'organisation
- 5- Responsabilité ou fonction administratives

1- Le service des ressources humaines rassemble et transmet aux autres managers des autres services les informations qui peuvent s'avérer pertinente au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation.

Il participe aussi à la conception et à l'élaboration de politique et de programme en GRH, de cette manière les responsables jouent un rôle quant à l'orientation et à la planification globale de l'organisation en coopérant avec d'autres membres de la hiérarchie.

2- Ils donnent des conseils aux autres membres de la hiérarchie, sur les problèmes auxquels, ils sont confrontés dans leur quotidien, avec, leurs subordonnés.

3- Quant à innovation le service de R.H se tient au courant de toutes les nouvelles méthodes et expériences, tenter dans le but d'accroître la productivité des employés, toute en leur procurant haut degré de satisfaction.

4- Actuellement, les activités de G.R.H visent les objectifs à met LT et non plus simplement à CT. C'est à 03 niveaux que le service de R.H exerce ses activités : Gestion - opération - stratégie.

5- Responsabilités ou fonctions administratives, signifie :

- ✓ **Planifier** : les responsables de R.H fixent les objectifs, déterminent les ressources et programmes nécessaires, demandent et négocient ces budgets et mettent en place les plans d'action permettant de réaliser les objectifs.

budget      Analyser      Objectifs      ressources programmes  
P.A

- ✓ **Organiser** : la fonction d'organisation réfère à une répartition des tâches entre les acteurs et à une délégation de responsables pour chacune des activités à développer.
- ✓ **Diriger et coordonner** : il gère le capital humain : il participe au recrutement, à la sélection et à l'embauche des ressources humaines il évalue les possibilités et potentiels des acteurs et choisissent ceux qui seront affecté à chaque poste, ils maintiennent un climat stable dans l'organisation et favorise de bonnes relations inter personnes.
- ✓ **Contrôler** : ils surveillent l'application des politiques et stratégies des ressources humaines.

### I.3. La Fiche Fonction :

#### 1. Définition de l'organisation :

L'organisation : est une notion qui recouvre tout ensemble organiser tel que les entreprises publiques ou privées, les administrations, les collectivités ou les associations, tous ces éléments ayant des buts clairs et définitifs, et combinant le plus efficacement possible des moyens et des types d'action, le tous reliés à la réalisation des ces buts.

Dans toutes les catégories d'organisation on trouve une notion d'une organisation collective organisée. Cependant toutes les organisations n'ont pas les mêmes finalités. Ex : une entreprise à un but lucratif, une entreprise à un but non lucratif, les entreprises publiques en terme d'intérêt

économique. Ont comme but le développement d'intérêt général ( l'entreprise est analysée comme une organisation qu'est à la fois une structure sociale concrète et un agent de production c'est à dire une organisation où se nouent les relations sociales entre H et F qui travaillent ensemble ).

## 2. Définition de la fonction :

Connaître sa position hiérarchique au sein de l'entreprise ne suffit pas. Chaque personne doit clairement connaître :

- Sa mission.
- Les tâches qu'elle à accomplir.
- Les objectifs qui lui seront assignés.
- Les responsables dont elle doit tenir ses activités, et auxquels elle doit rendre compte de son travail.

### Terminologie utilisée dans la fiche fonction.

Termes	Définitions
Geste	Toute action observable, accomplie par un membre du personnel en vue de l'exécution d'une opération, EX : La manipulation d'un appareil à traitement de textes par une secrétaire.
Opération ( ou activité)	Toutes les composantes d'une tâche, à la fois physique et mentales, requérant les aptitudes, des connaissances et des habilités. EX : Taper des factures pour des clients débiteurs.
Tâche ( ou attribution )	Partie d'une fonction de travail, d'un emploi ou d'un poste, demandant un effort physique ou mental en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique. Ex : pour une secrétaire, taper des lettres, classer des dossiers, accueillir et répondre à des clients.
Poste	Ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités. C'est un terme à connotation individuelle, en ce sens qu'il s'agit du travail régulier d'une personne. Il exige, en conséquence, des connaissances et des habilités, Ex : Secrétaire.
Emploi	Ensemble de tâches, de devoirs et de

	responsabilités qui regroupent un ensemble de postes ayant des caractéristiques semblables. Ex : personnel de bureau.
Fonction	Terme utilisé pour résumer ce qui doit être fait pour s'acquitter des obligations d'un poste. On utilise familièrement le mot « sommaire de tâches » dans la description d'un emploi. EX : effectuer du travail de bureau.
Profession ( ou métier )	Groupe d'emplois contenant des tâches semblables à l'intérieur d'une discipline donnée. Ex : La profession de comptable ou le métier d'électricien.
Analyse des emplois ( ou des tâches )	Processus qui sert à ramasser de l'information sur un emploi donné et dont on se sert pour déterminer les parties constituantes du ( ou des) poste(s) de cet emploi.
Description des tâches	Enumération des tâches à effectuer par le titulaire d'un poste.
Profil de poste ( ou résumé de poste )	Description sommaire des exigences d'un poste et activités qui forment son contenu.
Etude de temps et de mouvements	Actions entreprises au cours d'un cycle de travail pour éliminer les gestes inutiles et déterminer d'une manière aussi précise que possible le temps nécessaire pour exécuter une tâche donnée selon des normes établies.

### 3- Les fonctions de l'entreprise :

Dans le management, on distingue traditionnel :

- La fonction de direction :

Il s'agit de prévoir, organiser, contrôler et diriger. En effet, le gestionnaire doit définir la politique générale de l'entreprise, ainsi que un ensemble de programmes d'action qui touche les entreprises dans ses relations avec son environnement.

- La fonction du personnel :

Aussi c'est une fonction sociale ou des ressources humaines, il s'agit principalement de recruter, de former et d'animer les ressources humaines de l'entreprise.

- La fonction technique :

Dite aussi fonction de production, elle assure la combinaison des facteurs de production, désirés par les cinq M : « main d'œuvre, machine, matière premières, monnaie, management ».

- La fonction commerciale :

Elle assure la commercialisation des produits et services de l'entreprise « étude de marché, publicité fixation des prix, ... » ce qu'on appelle aussi le sixième M : Le marché.

## **II- Le Processus de recrutement :**

### **II.1. Les notions de base :**

#### **1- Définition du recrutement :**

Le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent des qualifications nécessaires pour occuper un poste vacant.

#### **2- Objectifs du recrutement :**

Le recrutement a trois objectifs :

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

#### **3- Importance du recrutement :**

L'importance du recrutement se confirme à travers :

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

## **II.2 . Le processus de recrutement :**

I- Processus et facteurs qui influencent le recrutement :

## **1- Préalables à l'établissement du processus :**

### **A- Planification stratégique et orientation :**

Avant d'établir le processus de recrutement il faut connaître tous ce qui doit être fait à différents niveaux hiérarchiques et dans chaque service de l'organisation, et savoir, si les ressources humaines dont dispose l'organisation lui permettent d'atteindre ce qu'elle envisage de réaliser.

### **B- Interrelation entre le recrutement et les autres activités de la G.R.H :**

#### **a- Planification des R.H et analyse des emplois :**

La planification des R.H permet. D'identifier les emplois et établir les besoins de l'organisation en R.H selon chaque catégorie professionnelle. Tandis que, l'analyse des emplois permet de définir chacun des postes et leur contenu en terme de tâche.

#### **b- Evaluation des emplois :**

Est l'ensemble de compétences nécessaires et exigées par chaque poste vacant. Donc le recrutement vise à trouver, des candidats possédant cet ensemble de compétence afin qu'il ait une concordance entre le profil des exigences du poste vacant et le profil de la compétence du candidat retenu.

## **2- Processus du recrutement :**

Le processus de recrutement a le mérite d'être transparent et rationnel.



PROCESSUS DE RECRUTEMENT = tri de CV, graphologie, tests, entretien (interview)

***Donc le processus de recrutement doit inclure toutes démarches que l'organisation entreprend afin de trouver les candidats qualifiés pour occuper le poste vacant.***

### **3- Politiques en matière de recrutement :**

la politique de recrutement doit définir des actions permettant à l'organisation de :

- a- Favoriser les promoteurs internes
- b- Donner des possibilités aux candidats locaux d'être les premiers recrutés
- c- Définir clairement les préalables du recrutement
- d- Organiser une procédure d'évaluation qui permette de découvrir les lacunes dans l'activité du recrutement.

### **4- Principales contraintes :**

**Les coûts :** la publication des annonces et le recours à des spécialistes extérieurs prennent du temps et coûtent cher à l'organisation.

**La gestion :** est fondamentale car elle diminue les imprécisions et les erreurs au niveau du recrutement.

**La technologie :** il faut que les démarches utilisées lors du recrutement des R.H doivent s'adapter aux changements survenus au cours d'une implantation technologique.

#### **Autres contraintes :**

Habitude de recruter toujours de la même façon.

Recours aux programmes d'actions pour établir l'égalité dans l'emploi.

## II- Outils nécessaires au recrutement :

Chaque organisation peut faire une synthèse des renseignements qui facilitera la sélection de ces futurs employés.

### **1- Curriculum vitae :**

**Définition :** est un document qui permet de prendre contact avec l'employeur en lui fournissant des renseignements sur les candidats en vue d'un emploi, il est préparé par la personne elle-même afin de correspondre au profil de poste dressé par l'organisation.

**Forme :** le **CV** doit être confectionné sur mesure, sa forme et sa présentation. doivent refléter. La personnalité du candidat et le présenter favorablement dans la recherche d'emploi. Il ne doit pas dépasser 3 pages écrites dans un style concis avec une utilité judicieuse de verbes d'actions.

**Contenu :** ce document doit présenter des renseignements sur le candidat selon une suite logique tout en évitant de tomber dans certains pièges.

Le contenu du C.V se divise en plusieurs actions contenant des éléments permettant à l'employeur de repérer rapidement les qualités qu'il recherche.

## 2- Correspondance :

**Définition :** est un document écrit sous forme de lettre servant de lien entre le candidat et l'employeur

**Types :** il peut s'agir de lettre :

- ✓ D'accompagnement du CV : tire le CV de l'anonymat
- ✓ De rappel au cas où le premier envoi serait demeuré sans réponse
- ✓ De remerciement à la suite d'une entrevue
- ✓ De réponse de l'employeur

### **Contenu et modèles de la lettre d'accompagnement :**

La lettre d'accompagnement doit être écrite selon une structure logique avec des sections bien précises.

Il faut adapter la lettre à chacune des offres de service qu'on fait de façon à indiquer, pourquoi le candidat est idéal, pour le poste annoncé.

## 3- Téléphone :

C'est un outil de recrutement, il sert surtout en 02 occasions :

- 1- Pour provoquer un candidat retenu.

2- Pour annoncer au candidat retenu sa nomination.

#### **4- Fiche de contrôle :**

C'est un outil servant à noter tous les contacts effectués lors la recherche d'emploi.

#### **5- Formulaire de demande d'emploi :**

C'est un document de base pour le recrutement permettant à l'organisation de réunir certains renseignements essentiels, nécessaires et uniformes chez toute personne désirant poser sa candidature à un poste et il faut respecter certaines règles lors de la rédaction du formulaire.

### III. La Politique de motivation :

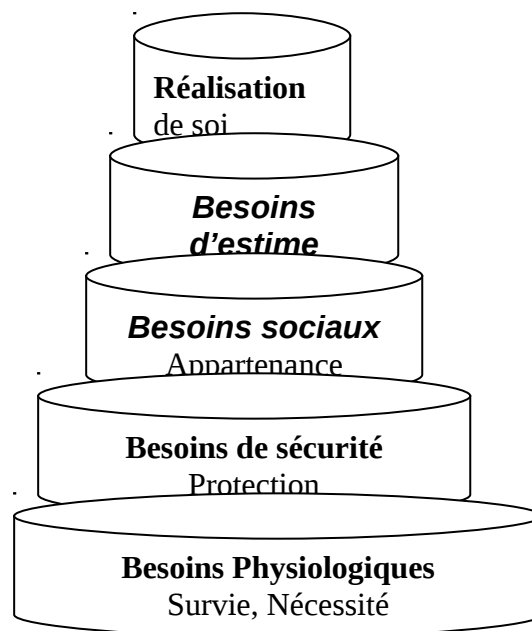
#### III.1- Définition :

La Motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou rétablir ) un état d'équilibre.

#### III.2- Les Théories de la Motivation :

##### A-La théorie de Maslow :

Le psychologue américain Abraham H.Maslow a établi une liste des besoins humains. Ceux-ci se présentent dans l'ordre croissant suivant :



##### *La hiérarchie des besoins selon Maslow:*

- 1- Au niveau 1, il y a les besoins **physiologiques** qui englobent les nécessités d'ordre physique et physiologique tels la nourriture, le vêtement, etc.
- 2- Au niveau 2, il y a les besoins **physiologiques** qui englobent les nécessités d'ordre physique et physiologique comme la protection contre les dangers, la sécurité dans l'emploi, etc.

- 3- Au niveau 3, il y a les besoins **sociaux** qui sont liés à la recherche d'amitié, d'affection et d'appartenance à un groupe.
- 4- Au niveau 4 il y a les besoins **d'estime** qui se rapportent à l'estime de soi et à l'estime par les autres.
- 5- Au niveau 5, il y a les besoins **de réalisation** concernant le désir de créer, de se dépasser et d'exploiter au maximum ses possibilités.

Maslow a insisté sur la complexité des besoins des individus, sur la relation hiérarchique (ex : Il faut satisfaire un besoin inférieur avant de passer à un besoin supérieur) de ses besoins et sur l'idée que les besoins satisfaits ne sont plus des facteurs de motivation, des études portant sur la hiérarchie des besoins ont soulevé des questions quant à la validité de l'aspect hiérarchique. Dans la pratique, les gestionnaires appliquent la théorie de Maslow selon une approche situationnelle. Les besoins dépendent de la personnalité et des désires des individus. Les cinq niveaux de besoins sont également et simultanément nécessaires à la survie et ils se chevauchent, à des degrés différents, chez chacun des individus.

## **B. La théorie de Mc Clelland :**

D. McClelland a développé une théorie des besoins très approchée de celle de A.Maslow. McClelland a défini trois types de besoins : le besoin de pouvoir, le besoin d'affiliation et le besoin d'accomplissement. C'est à ce dernier qu'il s'est surtout intéressé.

Selon McClelland, les individus qui ont un besoin de pouvoir sont attirés par l'influence et le contrôle et ils cherchent à obtenir des postes où ils peuvent exercer un leadership. Les individus qui ont un besoin d'affiliation cherchent à se faire animer et essaient de s'intégrer le plus possible dans un groupe social, tout en conservant des relations amicales. Les individus qui ont des besoins d'accomplissement se préoccupent fort de réussir et craignent l'échec; ils aiment relever des défis et se fixent des objectifs difficiles mais non possibles à atteindre.

Dans la pratique, on peut retrouver ces besoins d'accomplissement dans les petites et moyenne organisations. Dans les grandes organisations, les besoins

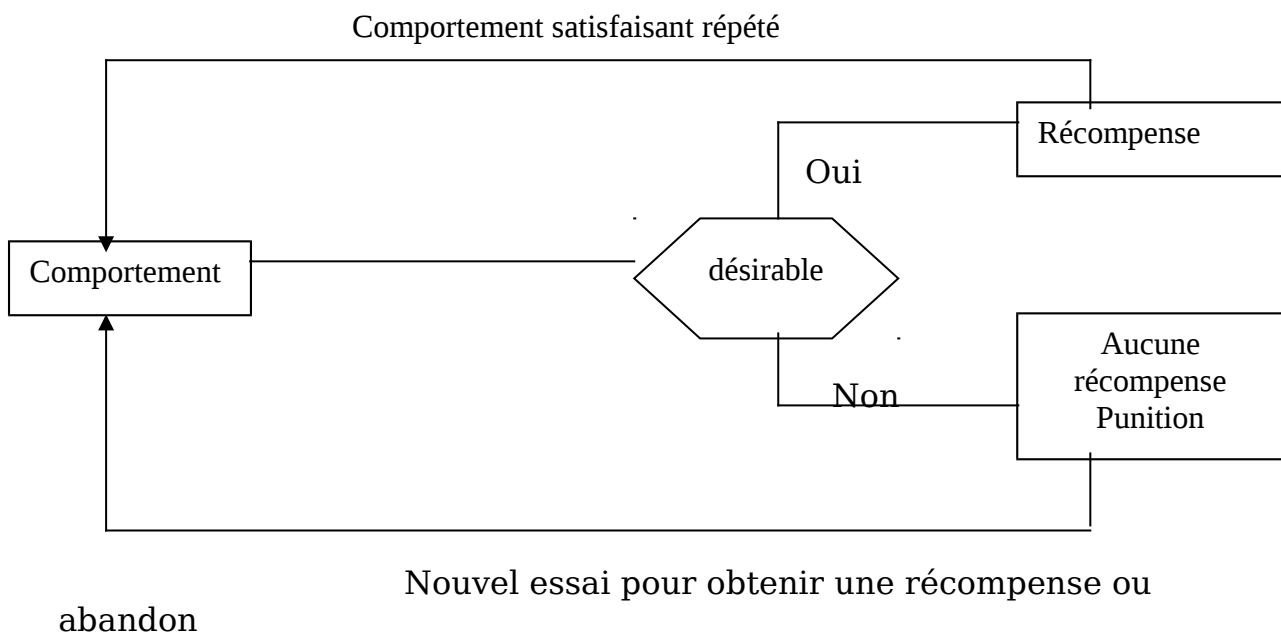
d'accomplissement sont plus développés chez les cadres intermédiaires que chez les membres de la haute direction.

### E. La Théorie de Lewin :

La théorie de Kurt Lewin est fondée sur l'existence des besoins. D'après cette théorie, le processus de motivation se déclenche lorsque l'individu identifie un but qu'il juge important pour lui. Ce but le pousse à un comportement précis. Le résultat des gestes concrets qu'il portera sera satisfaisant ou non pour lui. En d'autres mots, l'individu est motivé pour le travail si trois conditions sont remplies :

- 1- Si le travail présente pour lui un but important
- 2- Si sa performance au travail est en conformité avec l'importance accordée à ce but.
- 3- Si sa performance le satisfait.

### Le processus de la Motivation :



## **IV- Le Plan de Formation :**

### **IV.1 - Définition et Terminologie :**

#### **1- Définition :**

Certains auteurs insistent dans leur définition sur l'action de transmission des connaissances afin de reprendre aux besoins de l'organisation ainsi, pour **Raymond Vatier**, la formation est :

L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur fonction actuelle au celui qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation.

D'autres acteurs englobent dans leur définition des activités acquises lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou tout simplement en tant qu'adultes. l'institut canadien d'éducation des adultes **[ I.C.E.A ]** résume ce type de formation pour l'ICEA, la formation englobe :

Toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte qu'il s'agisse d'étude générale ou professionnelle, de recyclage ou de perfectionnement de matière pertinente à son travail comme à sa vie de citoyen.

Nous retenons que la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublié l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures.

## 2- Terminologie :

Dans le domaine de la formation en milieu organisationnel, chaque utilisateur ( employeurs, syndicats, spécialistes en formation, pouvoir publics ). A un vocabulaire qui lui est propre. Les uns parlent de « développement individuel » et de « perfectionnement », les autres de « recyclage » d' « apprentissage » ou de « training ». Nous allons intégrés toutes ces expressions équivalentes sous le terme « formation » ou « formation en milieu organisationnel ». Le tableau suivant présente les principaux termes les plus couramment employés concernant la formation et une brève définition de chacun d'entre eux.

<b>termes</b>	<b>Explications</b>
Recyclage	Formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâche de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le future.
apprentissage	Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par la discipline ou le métier auquel elle se destine.
Formation générale de base	Niveau des acquis en terme de scolarité générale ou professionnelle dans un domaine spécifique par un salarié avant son entrée définitive dans la vie professionnelle.
Formation professionnelle	Formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation ou encore dans les deux en même temps, permettant ainsi à une liées à un domaine spécifique et qui lui sont nécessaire pour exercer avec compétence son métier ou la profession qu'elle a choisie.
Formation en alternance	Formation d'une personne qui se prend à la fois dans les établissements d'enseignements et dans le milieu de travail (école, travail). Fournissant ainsi la possibilité d'appliqué la théorie (concepts) acquise dans la pratique ce type de formation rend le savoir scolaire sûrement plus signifiant et



	pertinent pour la vie active.
Développement des RH	Formation qui consiste généralement à préparer l'employé à occuper un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'il occupe actuellement.
Formation «dualiste» ou en « alternance »	Expression en formation originaire de l'Allemagne, consistant en un apprentissage de trois ans en milieu de travail et dans des centres de formation professionnelle combinant ainsi la théorie et la pratique, elle est offerte principalement aux jeunes de quinze ou seize ans, à mi-chemin de leurs études secondaires.

#### **IV.2- Objectif de la formation :**

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables. Sans objectifs clairs le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. La figure suivante résume les principaux objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel.

#### **Les principaux objectifs de la formation :**

1. Assures l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
3. Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation.
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
8. Accroître l'estime de soi chez chaque employé.

9. Aider au développement de prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
10. Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelle organisation.
11. Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quant ils font un exposé professionnel.
12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
14. Développer les capacités de jugement des formés.
15. Réaliser des projets éatiques afin de résoudre des problèmes.
16. Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favorise une meilleure perception de leur lieu de travail.
17. Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
18. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre enrhumé répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
21. Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
22. Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

### **IV.3- Les Principaux Méthodes en formation :**

Il existe une diversité de méthodes susceptibles d'être utilisées lors de la formation voici une description des principales d'entre elles..

#### **A - le cas situation :**

Il présente une situation concrète sous une forme écrite, le récit peut être court (environ une page) ou être détaillé en plusieurs pages. L'utilisation d'un cas vise plusieurs objectifs :

Apprendre aux participants à découvrir la nature des problèmes d'une situation précise, leurs causes, les éléments pertinents à pouvant les expliquer et les solutions possibles. Il fournit l'occasion d'appliquer les connaissances théoriques et pratiques déjà acquises et développe la participation à la discussion et l'imagination.

### **B - la corbeille d'entrée :**

Il s'agit de rassembler une liste de document écrit [des communiqués des lettres des notes de services etc..] Représentant les activités d'un poste donné l'acteur doit analyser et répondre une décision dans un temps généralement limité ces documents contiennent des détails sur un organisme fictif et l'information disponible est habituellement incomplète le but visé est principalement d'habiliter le participant à prendre des décisions.

### **C -le jeu de rôle :**

Chaque participant joue un rôle spécifique représentant un personnage dans une situation déterminée plusieurs aspects sont abordés de façon structurée ou spontanée afin d'aider le participant à communiquer à comprendre les perceptions et les attitudes des personnages représentés ainsi qu'à reproduire le comportement de ces derniers.

### **D- le jeu d'entreprise :**

Les participant se divisent en équipes et chacune des équipes crée un organisme fictif les participants doivent prendre plusieurs décisions sans courir les risques des conséquences sérieuses qui se présentent dans les situations réelles. Le formateur doit jouer le rôle d'arbitre devant les décisions prises. Le but principal n'est pas que chaque équipe gagne mais d'apprendre à travailler en équipes et à prendre des décisions.

### **E- l'entraînement :**

Ce sont les membres de la hiérarchie qui forment eux-même leurs subordonnés les formateurs doivent avoir une aptitude à communiquer et à entretenir des relations de confiance avec les participants.

### **F -la rotation de postes :**

C'est la méthode la plus traditionnelle et elle est toujours en usage dans les PME elle est utilisée au niveau gouvernemental l'employé occupe successivement différents postes dans plusieurs services de l'organisation de manière à lui permettre d'élargir son éventail de connaissances et ses expériences.

Souvent cette méthode s'inscrit dans le plan de carrières de l'employé et elle est surtout utilisée pour les postes de cadres.

### **G -les méthodes « ailées » :**

Les voyages les congés annuels les échanges internationaux, les stages ... ce sont là des méthodes dont on ne parle pas souvent mais qui sont pourtant utilisées par plusieurs organisations dans leurs programmes de formation. Les participants doivent être informés des démarches à suivre et du contenu du programme de formation avant leur départ. De plus on peut créer une rencontre avec les participants pour pouvoir échanger sur plusieurs sujets ; par exemple sur le contenu du congé.

***Module : études de cas de la G.R.H  
GUIDE DES TRAVAUX PRATIQUES***

**I. TP 1 : intitulé du TP****I.1. Objectif(s) visé(s) :**

- Le stagiaire doit connaître les concepts de base de la Gestion des Ressources Humaines.

**I.2. Durée du TP:**

2 heures.

**I.3. Matériel (Équipement et matière d'œuvre) par équipe :****a) Equipement :**

- P.C / Tableau blanc.

**b) Matière d'œuvre :**

- Papiers blancs.

**I.4. Description du TP :**

Dans un monde où la technologie est disponible, les facteurs clés de succès ne peuvent pas être dans la possession des meilleurs équipements car les concurrents ont tous les mêmes. La différence se fait donc dans la qualité, la motivation et l'efficacité des ressources humaines.

L'efficacité du facteur humain réside dans l'organisation qui devrait constituer une préoccupation majeure de la direction générale : réduction des étages hiérarchiques, décentralisation au juste niveau des responsabilités, attributions et définitions de fonctions clairement disposées.

Dans l'entreprise taylorienne ou même le cadre n'est qu'un exécutant, où les décisions sont balisées par des instructions préalables, la motivation du personnel n'est pas aussi importante que dans une entreprise moderne où la réussite dépend de la qualité personnelle des opérateurs, de leur capacité d'initiative et de leur esprit innovateur.

Les promotions y sanctionnent donc des vertus passives comme l'ancienneté et la docilité alors que le suivi personnalisé des performances s'impose dans l'entreprise moderne.

Individualiser la gestion des carrières, cela consiste à garantir les promotions aux meilleurs. Or il existe toujours au Maroc des entreprises de tout premier plan où chaque promotion exige plusieurs années d'ancienneté et où huit niveaux hiérarchiques séparent le carder débutant du directeur.

Au dossier individuel de chaque agent, il devient facile de définir avec lui ses forces et ses insuffisances, de lui

proposer des actions de formation adaptées et de réorientations de carrière propres à le satisfaire.

Le rôle de la direction générale est de canaliser les tensions générées à l'intérieur de l'entreprises par des flux de stress, pour éviter qu'elles ne détériorent la productivité et le climat interne. Elle se sert pour cela des concepts et des outils de la communication interne.

L'entreprise taylorienne n'avait pas besoin de communiquer ; il lui suffit d'ordonner, car la simple obéissance des subordonnés assurait la marche des affaires.

Dans l'entreprise moderne, l'adhésion et la motivation des salariés sont indispensables. Mais il faut prendre garde à ce que les outils de la communication ne soient pas utilisés pour manipuler les esprits ou introduire des valeurs factices. Il est difficile, mais aussi très productif, d'entraîner, par la transparence et la crédibilité, des équipes d'hommes partageant les mêmes valeurs d'efforts et de dépassement de soi.

Sources : Driss Benhima :Rôle et fonctions  
Paroles de managers

### **TRAVAIL à FAIRE :**

1. Définir les termes et expressions soulignés dans le document 1 .
2. Préciser les caractéristiques de la fonction classique du personnel et celle de la gestion des ressources humaines (GRH) en remplissant le tableau suivant :

	Fonction classique du personnel	La GRH
Place et rôle du salarier		
Système de motivation privilegié		
Critère de promotion retenu		
Style de commandement en vigueur		

3. Préciser le rôle principal que la communication interne peut jouer dans l'entreprise.
4. Relever du document et expliquer les caractéristiques essentielles d'une communication interne efficace.
5. Quels avantages la promotion au mérite peut- elle présenter :

- a** . Pour l'entreprise ?
- b** . Pour le cadre ?

***1.5. Déroulement du TP***

- Travail en groupe.



**II. TP 2 : intitulé du TP****II.1. Objectif(s) visé(s) :**

- Le stagiaire doit être capable de définir la motivation.

**II.2. Durée du TP:**

2 heures.

**II.3. Matériel (Équipement et matière d'œuvre) par équipe :****a) Equipement :**

- P.C / tableau blanc.

**b) Matière d'œuvre :**

- Papiers blancs.

**II.4. Description du TP :**

La motivation ne constitue pas le seul critère d'évaluation de l'adéquation d'un candidat à un poste de travail. La compétence et le profil de personnalité constituent des critères aussi importants pour cette évaluation. De manière générale, la décision de recrutement fait intervenir un ensemble de critères qui sont interpellés dans une approche dynamique et évolutive qui tient compte des exigences actuelles et aussi futures du poste, l'entreprise et de son environnement. C'est dire qu'il ne s'agit pas d'additionner ces critères, mais de les hiérarchiser en fonction de notre connaissance des besoins de l'entreprise. Certes, la motivation pour le poste reste un facteur important, du fait qu'elle permet de s'assurer que le candidat s'engagera fortement dans la réussite dans les missions qui lui seront confiées, encore faut-il identifier la nature de la motivation : matérielle, technique, de carrière...

**Travail à faire :**

1. Relever dans le document les trois critères permettant d'apprécier l'adéquation du candidat au poste ?
2. Préciser le sens :
  - a- De la motivation en question dans le document.
  - b- Du profil de personnalité en donnant 4 éléments de ce profil.
3. Commenter la phrase soulignée en insistant sur l'importance du recrutement dans le cadre de la gestion prévisionnelle du personnel.
4. Montrer pourquoi la motivation constitue un critère de sélection nécessaire mais insuffisant.

**II.5. Déroulement du TP**

- Travail en groupe

**III. TP 3 : intitulé du TP****III.1. Objectif(s) visé(s) :**

- Le stagiaire doit être capable de mener une action de formation.

**III.2. Durée du TP:**

2 heures

**III.3. Matériel (Équipement et matière d'œuvre) par équipe :****a) Equipement :**

- PC / TABLEAU BLANC

**b) Matière d'œuvre :**

- PAPIERS BLANCS

**III.4. Description du TP :****Formation dans les entreprises privées au Maroc**

Secteur d'activité	Entreprises ayant une structure de formation	Entreprises assurant une formation
Industrie de transformation	9%	48%
Bâtiment et travaux publics	6%	38%
Commerce	2%	25%
Transport et communication	8%	36%
Banques et assurances	5%	48%
Hôtellerie et restauration	-	15%
autres	2%	33%

**Source :** CNJA : Enquête nationale sur l'encadrement de l'entreprise privée au maroc.

**Travail à faire :**

1. analyser et commenter les informations contenues dans le tableau :
  - a- En précisant la place qu'occupe la formation dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises marocaines.
  - b- En justifiant les différences sectorielles constatées.
2. Préciser le lien qui peut exister entre la formation continue et la compétitivité de l'entreprise.

### **III.5. Déroulement du TP**

#### Travail en groupe

#### **Evaluation de fin de module**

#### **QUESTIONS :**

- Quelles est la différence entre l'administration du personnel et la Gestion des Ressources Humaines ?
- Quels sont les objectifs d'une gestion des ressources humaines moderne dans l'entreprise ?
- Expliquer le lien entre la motivation et la pyramide de Maslow ?
- Pourquoi le responsable d'une entreprise délègue ses pouvoirs de décisions ?
- Définir les notions suivantes :
  - L'ingénierie de formation.
  - La délégation.

#### **SUJET :**

##### **La double signature à l'évaluation**

Chez General Electric ( GE ), le personnel est évalué sur ses performances mais sur le respect des performances du groupe. Etre performant ne signifie pas progresser chez GE . Le respect des valeurs du groupe compte tout autant que la réalisation des objectifs.

Pour garantir l'objectivité de l'évaluation, la fiche d'évaluation d'un collaborateur est visée par le supérieur hiérarchique immédiat de l'évaluateur ; Cette double signature du patron élimine tout risque. C'est à l'occasion de l'analyse de ses ressources humaines que le groupe ajuste aussi son plan de succession. Des talents qui vont grandir en interne sont identifier pour les préparer à de nouvelles responsabilités dans le cadre de l'évolution des carrières. Les bons sont vraiment récompensés et les mauvais sont sanctionnés sans aucun état d'âme. Mais aux mauvais, le groupe accorde une seconde chance.

Administratif, Mohammed Berrada, le président directeur général de royal Air Maroc, constate que c'est une excellente règle qu'il faut cependant adapter à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Que faire lorsque l'entreprise fait l'objet de multiples pressions ou

quand les syndicats rentrent en rébellion pour la moindre petite décision ?

L'identification des talents et l'évolution des carrières qui en résultent sont un moment délicat pour GE, car cela peut correspondre au seuil d'incompétence que tout le monde atteint. Tout le problème est d'expliquer et convaincre le collaborateur par le dialogue. Il n'y a rien de plus dangereux que de promouvoir quelqu'un qui a atteint son seuil d'incompétence.

**Travail à faire :**

1. Expliquer le terme souligné.
2. A partir de ce document et de vos connaissances personnelles, montrer l'intérêt de l'évaluation du personnel pour l'entreprise et pour le salarié en matière de gestion des ressources humaines. Citer les techniques d'évaluation du personnel que vous connaissez ?
3. Expliquer la spécificité de la technique d'évaluation de General Electric ?
4. Quelles sont les contraintes à la mise en application de cette technique dans l'entreprise marocaine ?

