

Université Mohammed V – Agdal

Faculté des Sciences Juridiques,



Master Sciences de



Encadré par :

**Mme Ait Soudane
Ialila**

Préparé par :

**Benelasri
Hanae
Lamaizi
Khaoula
Lallouche
Salma**

Année universitaire : 2010-2011

Introduction

La fonction Gestion des Ressources Humaines est la fonction d'entreprise qui consiste à assurer le meilleur ajustement au quotidien et à long terme, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, dans la limites de multiples contraintes. Elle décline donc la stratégie globale de l'entreprise en termes humains et, par son activité même, contribue à favoriser le développement de l'entreprise.

Cette fonction a un rôle essentiel au sein de l'entreprise, son activité la plus visible est souvent réduite à quelques éléments principaux : recruter, rémunérer, négocier, informer, promouvoir, licencier, mettre à la retraite, etc. pourtant le rôle du responsable des RH est plus large, il consiste à mettre en œuvre les stratégies et les projets de l'entreprise dans leur dimension humaine.

L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des ressources humaines et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Première partie : La réglementation juridique du travail

I. Les types de contrats

	CDD	CDI	C temporaire (CTT)
Définition Selon la législation marocaine	Une période maximale de 1 an renouvelable une fois	-Période maximale de 6 mois non renouvelable -contrat sans limitation de la durée	- période maximale de 3mois renouvelable une fois - dure le temps du projet
La période d'essai	- <u>Au S N agricole</u> (Art 14) Durée du C < 6mois Durée du C > 6mois - <u>Au S agricole</u> (Art 17) : le C est conclu pour une durée de 6mois renouvelable à condition que la durée du travail soit > à 2 ans si la durée du travail < 2 ans on conclue un CDI	<u>La période d'essai est fixée</u> : (Art 14) -3mois pour les cadres -1mois et demi pour les employés -15 jours pour les arrivés renouvelable une seule fois	
Conditions de conclusion du	-Remplacement d'un salarié par un autre -L'accroissement temporaire de l'activité		

contrat (Art 16) CRT	de l'entreprise -Si le travail a un caractère saisonnier -A titre exceptionnel durant 1 année renouvelable une fois dans le cas d'ouverture d'entreprise ou du lancement d'un nouveau produit		
Cessation du contrat de travail	-En cas de motif grave donnant lieu à des dommages et des intérêts (Art 33)	- Cesse par la volonté de l'employeur	

II. Les avantages et inconvénients du CDD et CDI

	<u>CDD</u>	<u>CDI</u>
<u>Avantages</u>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ajustement rapide de la main d'œuvre. • Moindre risque d'erreur de recrutement pour l'entreprise. • La possibilité de contourner les difficultés et les coûts liés au licenciement. • Un coût moindre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver le meilleur individu pour occuper tout de suite un poste • Trouver le meilleur potentiel parmi les candidats • Sécuriser l'emploi à long terme pour le salarié
	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts directs plus élevés • Coûts de transaction et de formation au 	<ul style="list-style-type: none"> • Insérer des clauses particulières contraires aux lois (les clauses portant

<u>Inconvénient</u> <u>s</u>	poste démultipliés • Une diminution du savoir-faire collectif.	atteinte à la vie privée, les clauses discriminatoires, celles prévoyant un salaire inférieur au SMIG)
---------------------------------	---	--

III. Les étapes classiques de recrutement

Étapes	Caractéristiques
<u>Étape 1: Identification du besoin</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce besoin peut être soit • Ce processus s'appuie sur une étude des besoins en volume et en type de compétences • La coopération de l'ensemble des acteurs techniques s'apparenterait à une négociation entre deux parties : <ul style="list-style-type: none"> - Des unités opérationnelles. - Une direction stratégique.
<u>Étape 2: Détermination du profil du candidat</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Le « profil idéal » a pour caractéristiques: <ul style="list-style-type: none"> - Les qualités humaines et comportementales - Le niveau et le type de diplôme - les connaissances spécifiques (linguistiques) - Les compétences et

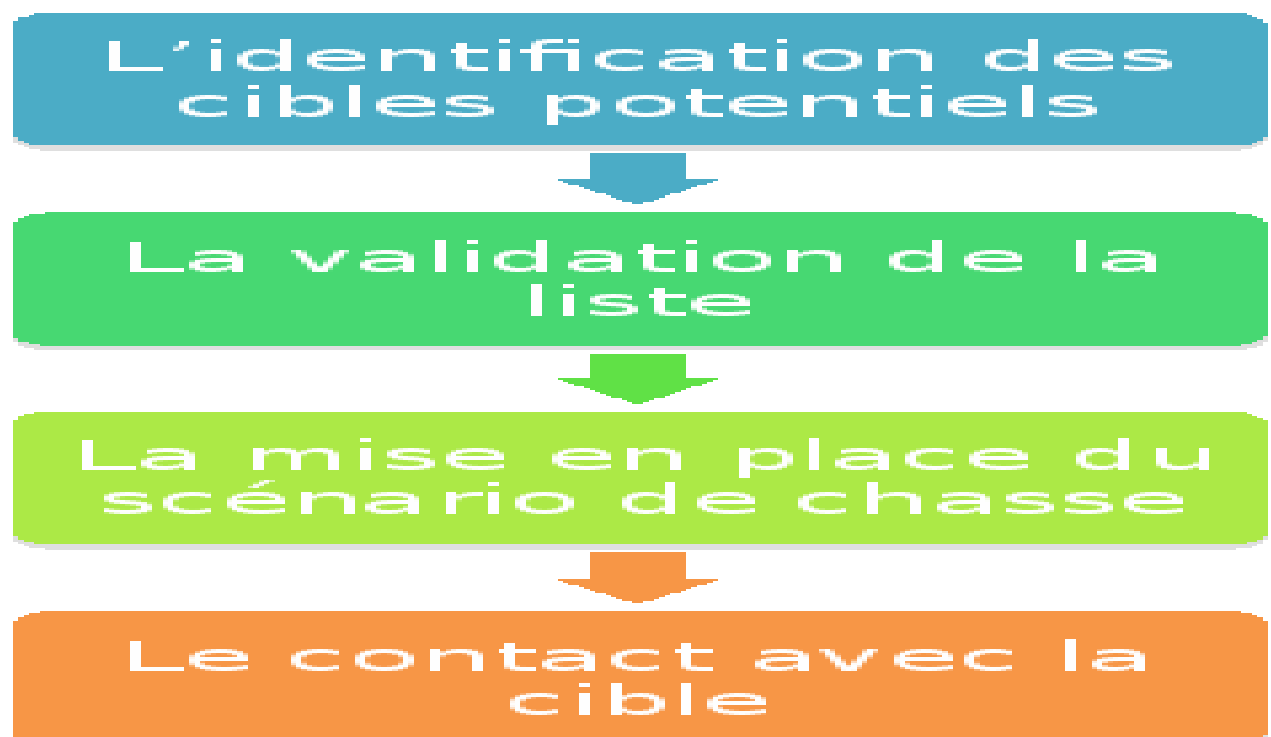
	<p>l'expérience professionnelles - Le potentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> • La détermination du profil du candidat se fait en coordination entre: <ul style="list-style-type: none"> - Le responsable opérationnel vision à court terme - Le responsable des RH vision à long terme • Le recruteur doit choisir le type de relation qu'il cherche avec le futur employé : <ul style="list-style-type: none"> - Soit un contrat à court terme (CDD) - Soit un contrat à long terme (CDI)
<p>Étape 3: <u>Recherche des candidatures</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les ressources humaines dont on dispose en interne • Faire appel à l'extérieur de l'entreprise • Recourir à d'autres moyens tel que : <ul style="list-style-type: none"> - L'ANAPEC - Agences d'intérim - Petites annonces - Forums - Associations de diplômés - Candidatures spontanées - Réseaux relationnels des salariés de l'entreprise - Recrutement de l'extérieur
<p>Étape 4: <u>Sélection du candidat</u></p>	<p>Elle comprend plusieurs étapes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réception du dossier de candidature - Présélection - Convocation des candidats retenus - Tests / entretiens de sélection - Décision d'embauche

Étape 5:
Intégration
du candidat
retenu

- La prise de fonction par le candidat
- L'entreprise doit veiller à ce que les moyens matériels soient disponibles
- Pour une meilleure insertion du nouveau recruté, l'entreprise peut solliciter:
 - Stage d'intégration
 - Livret d'accueil

 - Mise en doublant avec une personne expérimentée

IV. La démarche de la chasse tête



V. Identification des besoins : recherche interne et externe :

1) Recherche interne :

La recherche interne est une vérification des besoins de l'entreprise concernant leurs manques en ressources humaines, à court, moyen et long terme

La planification du personnel est une procédure décisionnelle concernant les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels, en un certain temps.

2) Recherche externe :

C'est une étude de marchés de RH :

- › Segmentation des profils du marché
- › Localisation des personnes.

✓ La segmentation du marché :

La segmentation est faite conformément aux intérêts spécifiques de l'entreprise.

Chaque segment du marché a des caractéristiques propres. Ils font attention aux différents appels, aux différentes attentes et aspirations, utilisent différents moyens de communication et, donc, il peut être abordé de manières différentes.

✓ La localisation des personnes : où trouver ?

Le problème basique du recrutement est de diagnostiquer et de localiser où sont les sources de RH qui les intéressent sur le marché.

La cartographie appropriée des sources de recrutement permet à l'organisation:

- Augmenter la réussite du processus de recrutement, en augmentant le nombre de candidats pour la sélection
- Réduire les temps du processus de recrutement
- Réduire les coûts opérationnels...

Deuxième partie : La politique de recrutement

I Méthodes et outils de recrutement

1 L'entretien :

L'entretien est au centre du processus de sélection où d'une part il met physiquement en relation le candidat et l'entreprise, et où d'autre part il s'avère souvent déterminant dans la décision finale. On distingue ainsi deux type d'entretien :

✓ *L'entretien individuel :*

-Il a pour objectif d'obtenir le maximum d'informations concernant le candidat en lui donnant la possibilité de se présenter et de s'exprimer sur son parcours professionnel ainsi que sur ses aspirations.

- L'entretien est également l'occasion pour l'entreprise de préciser l'ensemble des caractéristiques du poste à pourvoir, le profil recherché et de présenter plus globalement son projet, ses activités ou sa structure.

- Le degré de directivité de l'entretien individuel varie en fonction du type d'informations attendues, du poste, de la personnalité du recruteur et/ou de celle du candidat.

- o L'Entretien directif : le recruteur pose de façon ordonnée des questions ciblées afin d'obtenir des éléments précis sur le parcours, les intentions et les motivations du candidat.
- o L'entretien semi-directif : le candidat s'exprime sur des thématiques fixées par le recruteur qui cherche à obtenir les informations nécessaires à la prise de décision et à mieux appréhender la personnalité du candidat et son aisance relationnelle.
- o L'entretien non directif : le recruteur laisse le candidat s'exprimer librement, sans orienter le questionnement.
- o L'entretien avec le responsable des ressources humaines a principalement pour objectifs :
 - D'évaluer la motivation du candidat en la rapprochant de la cohérence de son parcours professionnel ;
 - D'évaluer le potentiel et connaître l'évaluation envisagée par le candidat ;
 - D'apprécier l'adéquation de la personnalité et le système de valeurs du candidat avec la culture d'entreprise.

- o L'entretien hiérarchique se focalisera davantage sur l'adéquation opérationnelle du candidat au poste à pouvoir. Il a pour objectifs :
 - D'analyser en profondeur la nature des expériences professionnelles en les rapprochant des caractéristiques du poste à pouvoir.
 - De vérifier les compétences techniques du candidat.
 - D'évaluer la capacité d'adaptation au poste et l'intégration possible au sein de l'équipe.

-si l'entretien varie en fonction du recruteur ou du poste à pouvoir, il répond à un déroulement classique qui s'articule autour de cinq grandes phases :

- o L'accueil : il s'agit de mettre en confiance le candidat.
- o La présentation personnelle du candidat (formation, parcours, et motivation).
- o La présentation du poste à pouvoir : le contenu (mission, activités, tâches) et de l'environnement (encadrement hiérarchique et fonctionnel) du poste sont précisés ;
- o L'évaluation : au cours de cette phase recruteur et candidat évaluent réciproquement la possibilité d'une collaboration ;
- o La conclusion de l'entretien : le recruteur précise au candidat la suite des événements (décision ou étapes suivantes du processus de sélection)

✓ **L'entretien collectif :**

- L'entretien collectif est centré sur l'évaluation des aptitudes sociales du candidat au sien d'une collectivité.

- Les candidats sont réunis autour d'une situation de travail ou de décision, et doivent s'accorder sur un plan ou une solution collective.

-L'observateur intervient très marginalement voir pas du tout, au cours de l'entretien collectif qui a pour objectif d'identifier les candidats qui présentent des aptitudes au leadership et au management des équipes.

- L'attestation des observateurs est focalisée sur deux types de comportements :

- o Comportements centrés sur la tâche (capacité d'analyse, de proposition, de résolution...)
- o Comportements centrés sur le groupe (capacité d'écoute, de régulation, de reformulation...).

3) Les tests :

Les entretiens peuvent être complétés par des tests cherchant à éprouver le candidat. Il s'agit, le plus souvent, de tester les connaissances, les aptitudes, les capacités ou encore les traits de personnalité du candidat. Avec pour objectif de:

- Faire apparaître la contre-performance qui peuvent se révéler critiques, voir rédhibitoires, dans la tenue du poste.
- Hiérarchiser les candidats sur la base d'un classement de leurs aptitudes en fonction des critères préétablis.
- Vérifier et approfondir les traits de personnalité perçue au cours de l'entretien.

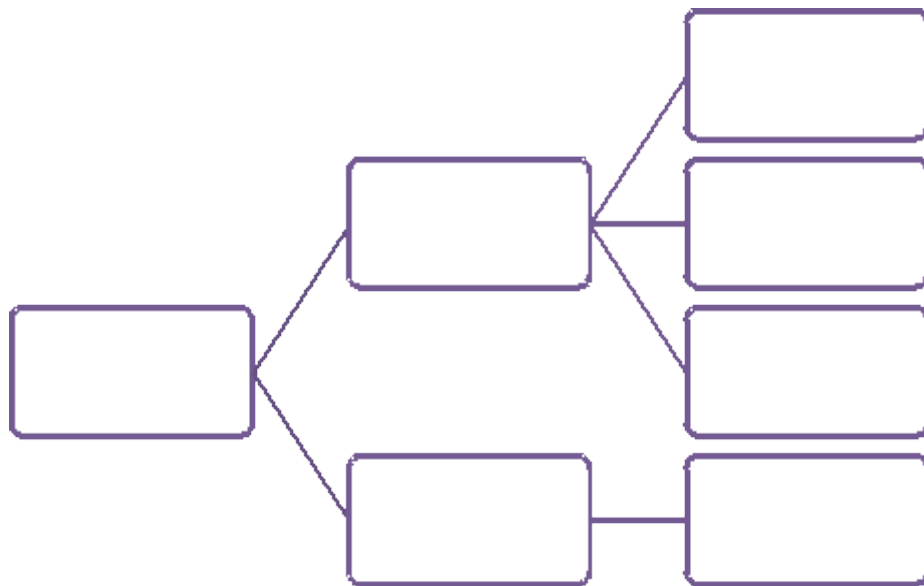
Les tests sont regroupés autour de cinq grandes familles :

- o Les tests psychométriques :
 - Ont pour but de mesurer des aptitudes particulières (physiques ou /et intellectuelles) pour une tâche donnée.
 - Analyser le raisonnement intellectuel mobilisé par le candidat pour résoudre un problème donné (basé sur des chiffres, des symboles, des mots ou des suites complètes) qui nécessite une rapidité et une réflexion.
- o Les tests de connaissances :
 - Ont pour objectif de mesurer les acquis d'un candidat sur des domaines précis (vocabulaire, orthographe, mathématiques, langues).
 - Ils sont fréquemment utilisés dans des concours administratifs.
- o Les tests d'aptitudes :
 - Les aptitudes (cognitives, physiques, psychomotrices).
 - Les tests d'aptitudes sont d'avantage centrés sur l'évaluation de savoir-faire et des compétences propres à l'emploi ainsi que sur l'évaluation des capacités manuelles ou physiques du candidat.
- o Les tests cliniques :
 - cherchant à évaluer les traits fondamentaux de la personnalité du candidat.
 - S'appuient sur des questionnaires composés d'une série importante de questions fermées qui mesurent

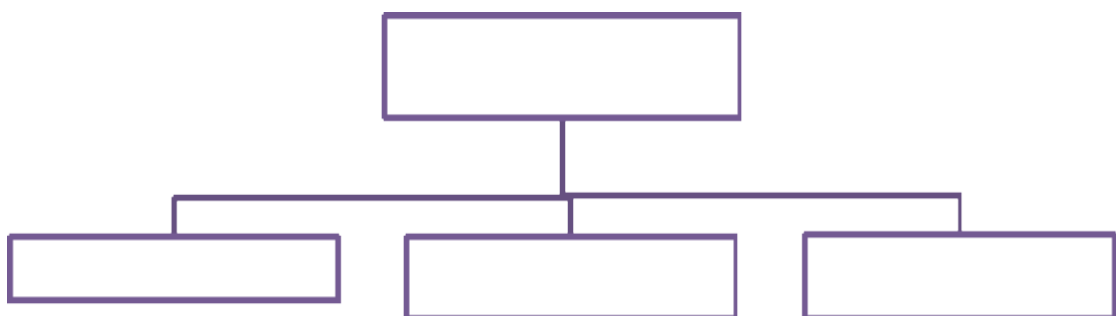
plusieurs dimensions (attitudes et comportements) de la personnalité

- o Les tests de personnalité :
 - Ils sont les plus répandus :
 - Les questions fermées : il analyse 10 traits de personnalité (activité générale, ascendance, sensibilité, stabilité émotionnelle, capacité relationnelle...)
 - Le test Papi analyse : il analyse 7 traits de personnalité (dynamisme, autorité, organisation du travail, sociabilité, style du travail, control émotionnel, relation à la hiérarchie...)
 - Les restitue sous forme graphique

VI. La négociation dans le secteur privé



VII. Négociation dans le secteur public



VIII. La formation

- La formation est un ensemble d'actions, de moyens planifiés afin d'inciter les salariés à améliorer leurs connaissances en fonction de l'objectif de l'organisation.

- La formation doit s'inscrire dans un processus intégré aux stratégies et aux buts de l'entreprise, un processus orienté davantage vers la prévision des besoins en compétences.

1 Les caractéristiques de la formation comme élément stratégique

	Formation traditionnelle	Formation stratégique
Objectifs	Axés sur les besoins à C.T	Axés sur les besoins à M.L.T et sur la stratégie de l'entreprise
Philosophie	La formation est un coût	La formation est un investissement
Personnes concernées	Les formés et les formateurs	- Tous les acteurs de l'organisation (D.G., DRH, supérieurs hiérarchiques, personnel et syndicats) - Tous les acteurs externes concernés (client, gouvernement, établissement d'enseignement...)
Fonctions	De conseil	De conseil et opérationnelles
Techniques et moyens	Formation sur le tas principalement	Formation formelle, stages, formation d'équipes, formation assistée par ordinateur...

Contenu	Axé sur les connaissances générales, sur des programmes déjà existants et sur le modèle scolaire	Axé sur l'acquisition de compétences particulières et transférables, la psychologie de l'adulte, pratiques et culture de l'entreprise.
Évaluation	Axé sur des indices de satisfaction générale	Axé sur le rendement en milieu de travail, sur les résultats.

4) Principaux objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel

- ❖ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- ❖ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ❖ Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- ❖ Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- ❖ 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.
- ❖ Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- ❖ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- ❖ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- ❖ Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
- ❖ Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

IX. L'évaluation

- ❖ Il est nécessaire de distinguer à ce niveau entre deux notions qui sont : l'évaluation et l'appréciation.
- ❖ L'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise, l'appréciation correspond plus précisément à l'ensemble de situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié.
- ❖ L'évaluation est une démarche multiforme ambitieuse qui s'explique par la richesse des dimensions que cette notion embrasse, à savoir :

1 La multiplicité des intérêts et objectif (I/O) :

Intérêt et objectif organisationnels	Intérêt et objectif de l'évalué	Intérêt et objectif du management
<p>L'évaluation permet de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les objectifs de chaque salarié • Aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise • Orienter en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. <p>- Le résultat de l'évaluation permet la définition :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de formation • Politique de mobilité interne • Attribution de prime • Augmentation de salaire individuel 	<p>-L'évaluation permet au salarié de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenir de son supérieur des informations sur les perspectives d'évaluation interne • Exprimer ses propres désirs. • disposer d'un retour concernant sa contribution au cours de l'année qui vient de s'écouler. • Obtenir une reconnaissance formelle et une reconnaissance financière <p>- La formalisation d'évaluation</p>	<p>- L'intérêt de la mise en place de l'évolution du personnel est triple, elle lui permet de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique. - Recueillir des informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements. - Gérer mieux son équipe afin d'atteindre les objectifs assignés par sa propre hiérarchie et sur lesquels il est lui-même évalué.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Décision de licencier</i> 	<i>s'accompagne de la définition précise des objectifs ainsi que des moyens mis à disposition pour les atteindre.</i>	
--	---	--

5) La multiplicité des formes, des modalités et contenus évalués

Des formes diverses	Des modalités différentes	Les contenus évalués
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La description détaillée de ce que l'individu.</i> • <i>La formalisation d'un contrat.</i> • <i>L'attribution d'une note.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Les types d'évaluation sont:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Unilatérale</i> • <i>Bilatérale</i> • <i>Descendant</i> • <i>Ascendant</i> • <i>Horizontal</i> • <i>Entretien individuel</i> - <i>Les différentes phases sont :</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'évolution annuelle</i> • <i>L'évaluation spécifique</i> • <i>Le quotidien</i> 	<p><i>L'évaluation peut être individuelle ou collective ; elle porte sur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les résultats</i> • <i>Les activités</i> • <i>Les comportements au travail</i> • <i>Les compétences</i> • <i>Le potentiel</i>

X. Les motivations

Pécuniaire	En nature
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Les primes : mensuelles, trimestrielles, annuelles, spécifiques</i> - <i>L'augmentation du salaire</i> - <i>Les avantages de retraite</i> <p><i>La rémunération des heures</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Voiture de service</i> - <i>Logement</i> - <i>Bungalows de vacances</i> - <i>Restauration</i>

<i>supplémentaires</i> - CNSS - AMO - L'octroie des crédits à partir du 1 ^{er} mois - L'octroie des crédits à un taux d'intérêt réduit	- Téléphone portable - Cadeaux
---	-----------------------------------

XI. Le suivi

- *Système de pointage*
- *Système intranet*
- *Caméras*
- *Suivi direct*
- *Fiche d'absence*

Conclusion :

Les personnes sont la principale ressource d'une société, elles sont considérées comme le capital intellectuel de la société.

Donner de l'importance à la contribution des personnes dans l'obtention des objectifs d'une société, se rendre essentiel, savoir attirer les personnes ayant des compétences pour satisfaire les besoins organisationnels.

La règle essentielle, dans le recrutement et la sélection, n'est pas de choisir une personne ayant les plus grandes qualifications, mais de choisir la personne la plus appropriée aux conditions du poste.

Bibliographie :

- ✦ ***La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail_ François DANY, Yves- Frédéric LIVIAN_ Vuibert, 2ème edition_2002***
- ✦ ***Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH_ Sylvie GUERRERO_ Dunod_2004***
- ✦ ***Les clés de la motivation au travail_ Laurent KELLER_ 2008***
- ✦ ***Gestion des ressources humaines_ E. CAMPOY, E.MACLOUF, V.NEVEU, K.MAZOULI_ Pearson_ 2008***
- ✦ ***Le code du travail***
- ✦ ***Le dahir n°1-58-008***
- ✦ ***Le journal « l'économiste » du 30 Mars 2010-04-06***

Table des matières