

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

SYLLABUS du cours de GRH

Public cible : L 3- MRH

Chargés du cours : Dr. Damase AGONHOSSOU & M. Bob P. ZANVO

Enseignants, conseil en Sciences de gestion, Contacts tél ; 96370081 / 95060429 Email :

agdamase@yahoo.fr / bob05zanvo@gmail.com

1. Objectifs du cours

Ce cours de gestion des ressources humaines a été développé pour permettre aux différents apprenants d'avoir une initiation à la gestion des ressources humaines des organisations

A l'issue de cette formation, les apprenants doivent être en mesure de :

- faire une analyse des besoins en matière de gestion des ressources humaines ;
- appliquer les techniques reliées à une gestion efficace des ressources humaines ;
- maîtriser le langage utilisé et les outils adaptés au vocabulaire de la gestion des ressources humaines ;
- maîtriser techniques, méthodes et les outils en matière de gestion des ressources humaines.

2. Contenu

- Introduction générale à la gestion des ressources humaines
- La gestion des effectifs
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Le recrutement
- L'évaluation du personnel
- La formation
- La rémunération et le système de rémunération
- La gestion des carrières

3. Approche pédagogique

Chaque séance de cours comprend au moins:

- une introduction et présentation du sujet par l'enseignant;
- un exercice et/ou une étude de cas et sa discussion;
- une discussion concernant le lien entre les notions abordées et la réalité professionnelle;
- une brève synthèse du sujet.

4. Mode d'évaluation

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

L'évaluation des compétences des apprenants portera essentiellement sur la mise en œuvre de réflexions personnelles sur des cas. Seront évaluées notamment:

- la pertinence et la richesse des réflexions produites (en lien avec les données et problématiques présentées dans le cas);
- la cohérence du raisonnement développé;
- la diversité et la valeur des notions théoriques utilisées dans l'analyse (concepts abordés dans le cours).

L'évaluation continue portera sur des chapitres du cours convenus avec les étudiants et prendra en compte aussi bien les présences au cours que les travaux de groupe.

L'examen portera sur l'ensemble du cours. Les questions qui seront posées durant les évaluations seront basées avant tout sur l'analyse d'un cas.

5. Références bibliographiques

Amadiou J.F. (2005), *Discriminations à l'embauche. De l'envoi du CV à l'entretien*, Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Observatoire des discriminations, avril.

Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 3e édition.

Louart P (2003), « La pratique du recrutement », in Allouche J. (Ed), *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

Peretti J.M. (1999), *Gestion des ressources humaines*, Éditions Vuibert, 8è édition.

Brassard, Pauline, (2007). *Le guide pratique PMO. La planification de la main-d'oeuvre : première étape du plan de relève*, Septembre éditeur, 136 p.

Thériault, Roland et Sylvie St-Onge, (2006). *La gestion de la rémunération – Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 708 p.

Chapitre I : généralité

La fonction ressources humaines doit jouer un rôle important d'adaptation permanente du fait de l'évolution rapide et réactive de l'entreprise et des hommes aux environnements sociaux, économiques politiques etc. pour l'atteinte des objectifs de performance. Comme le dit un proverbe arabe, ce qui fait la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau mais l'homme. Les ressources que possèdent les travailleurs en eux sont donc des actifs dont dépendent la survie et la pérennité de toute organisation. Ce chapitre introductif nous permet de comprendre ce qu'est la gestion des ressources humaines, ses objectifs, ses domaines d'activité ainsi que son rôle dans la performance des organisations aujourd'hui.

1.1. Définition et objectifs

1.1.1. **Définition La fonction ressources humaines** : c'est une fonction de l'organisation qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés et les emplois, en termes d'effectif, de qualification et de motivation. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour une organisation donnée. La GRH est la gestion des hommes au travail dans les organisations. A ce titre, elle est une utilisation intégrée de politiques, de procédures et de pratiques de gestion impliquant les ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

1.1.2. **Les objectifs** : Il est possible de synthétiser les objectifs de la GRH en cinq points :

- **Attirer** : c'est préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conserver** : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développer** : la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées.
- **Motiver et satisfaire** : rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- **Etre efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.

1.2. L'évolution de la fonction : de la fonction personnelle à la fonction ressources

La distinction entre la fonction « **personnel** » et la fonction « **ressources humaines** » réside dans la vision managériale de l'homme au travail dans les organisations. Cette vision a évolué de l'ère taylorienne à l'ère post-taylorienne. Le tableau ci-dessous en fait la synthèse. Tableau

« Fonction « personnel » Fonction “ressources humaines”

Société taylorienne	Société post-taylorienne
Personnel = Coût	Personnel = Ressource
Exécutant	Concepteur
Dépendant	Autonome
Inflexible	Flexible
Inadaptable	Adaptable
Contrainte	Opportunité
Individuel	Collectif

1.3. Domaines et activités de la fonction ressources humaines

1.3.1 Domaines de la FRH

La FRH recouvre trois grands domaines ; ce qui lui confère une gamme variée d'activités. Au titre des trois (03) domaines, on peut citer :

- **L'administration du personnel** : on entend par administration du personnel, l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. C'est aussi l'ensemble des actions de conformité et de réaction par rapport à un idéal conventionnel. Pour réussir ce volet, des compétences dans le domaine juridique sont nécessaire pour veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles. Exemple : gestion des contrats, des congés, des absences, de la paie, des conflits sociaux, des actes d'avancements, gestion des affectations et mutations...

- **La Gestion des Ressources Humaines** : c'est une branche stratégique de la gestion dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. C'est la gestion des hommes au travail. C'est

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

également un ensemble de mécanismes et de modes de régulation des RH à travers les activités spécifiques et d'anticipation. Exemple : la GPEC, le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation, la gestion des carrières, de la motivation...

- **Le Développement Social** : ce volet s'intègre à la stratégie de l'entreprise. Système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales.

1.3.2 Activités de la GRH

Nous décrivons ici quelques activités de base.

✓ **Planification des ressources humaines** : elle consiste à collecter des données sur les RH disponibles et à déterminer l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponibles en vue de mettre sur pied un plan d'action.

✓ **Evaluation du personnel** : elle consiste à juger la performance ou des compétences du salarié durant une période de temps donnée

✓ **Rémunération** : elle consiste à collecter tous les éléments devant permettre de déterminer la rétribution en contre partie du travail effectué par le salarié

✓ **Recrutement** : Il consiste à rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membre de l'organisation

✓ **Formation** : Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

✓ **Gestion des carrières** : c'est une activité qui permet d'offrir au salarié l'opportunité de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel.

✓ **Etc.....**

1.4 Politiques de ressources humaines

- **Les politiques d'emploi** : politiques de recrutement, de promotion et de départ de l'entreprise, et la recherche de l'adéquation emploi – compétences.

- **Les politiques de rémunération** : collecte des données, traitement des salaires établissement des fiches de paie, consolidation du registre de paie, gestion de la masse salariale.

- **Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail,**

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- *Les politiques de formation et de développement des compétences,*
- *Les politiques d'information et de communication,*
- *Les politiques de motivation,*
- *Les politiques de relation professionnelles,*
- *Les politiques d'aménagement du temps de travail,*
- *Etc.*

1.5 Organigramme de la fonction : les postes de la FRH L'organisation de la fonction RH est très variable d'une entreprise à l'autre et s'adapte à la spécificité des problèmes rencontrés. Elle dépend, en particulier, du secteur d'activité et de l'environnement plus ou moins concurrentiel, de l'implantation à l'international, de l'ancienneté de l'entreprise, de la culture et de la volonté politique des dirigeants, mais surtout du nombre d'établissements et de la taille de l'entreprise. Ce n'est qu'à partir d'un certain seuil d'effectif que la structure de la Direction des Ressources Humaines devient plus formelle, faisant apparaître dans son organigramme au moins trois services :

- un service administratif chargé notamment de la paie et de la gestion des conditions de travail (horaires, sécurité...);
- un service chargé de l'emploi (recrutements, départs, mobilités);
- un service chargé de la formation et de la gestion des potentiels.

❖ **Métiers spécifiques à la DRH en ENTREPRISE**

Nous distinguons **des Postes généralistes/stratégiques** comme : Directeur des ressources humaines, Responsable des ressources humaines, Responsable administration, Responsable paie, Juriste du droit social, Responsable des relations sociales, Responsable développement RH, Responsable recrutement, Responsable relations écoles, Responsable mobilité, Responsable formation, Responsable compensation & benefits ; **mais également des Métiers spécifiques** comme CONSEIL : Prestations externes : Consultant RH Administration des ressources humaines, Chargé de recherche, Consultant en recrutement du personnel, Directeur de département conseil, Consultant formateur, Chargé d'études RH, Consultant en accompagnement Développement des ressources humaines, Ergonome....

1.6. Rôles et responsabilités de la FRH : Le service RH rassemble et transmet aux gestionnaires des autres services les informations qui peuvent s'avérer pertinentes au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, il mène des études sur les indicateurs de difficultés de fonctionnement, comme le taux d'absentéisme, le taux de roulement des effectifs (turn-over) etc. La GRH participe également à la conception et à l'élaboration de politiques et de programmes généraux. Ainsi les responsables peuvent jouer un rôle quant à l'orientation et à la planification globales de l'organisation en coopérant avec d'autres membres du management et comité de direction à la conception de politiques en RH. Ils jouent par ailleurs un rôle de conseil aux autres responsables sur les questions et problèmes auxquels ils sont confrontés auprès de leurs collaborateurs (par exemple au niveau du contenu du contrat collectif) et apporter une aide technique et administrative à propos de la formation, ou prévention au niveau santé et sécurité par exemple. En plus de cette dimension conseil, la fonction RH s'est vue reconnaître plus d'autorité et prendre une part plus active aux décisions notamment stratégiques dans certaines organisations. C'est une autorité fonctionnelle qui va permettre à la GRH d'agir au-delà de leur propre service pour veiller au respect des procédures et politique RH en général. En effet, la GRH, en gagnant en importance, va désormais participer à la gestion stratégique de l'organisation dépassant ses activités à court terme comme le recrutement, sélection, conception et élaboration des programmes de formation ou gestion du programme d'évaluation.

Chapitre II : gestion des dossiers du personnel

L'administration du personnel étant le socle de tout le système de la fonction ressources humaines, certaines activités spécifiques dont la création et la gestion des dossiers du personnel sont exécutées.

Comment le dossier du personnel est créé ?

La création du dossier du personnel se fait en plusieurs étapes :

1- Collecte et enregistrement des données

Il s'agit pour le service du personnel, de collecter les données relatives aux effectifs, à leur situation administrative et matrimoniale, à la nature des contrats, aux absences, aux congés, aux différentes mutations enregistrées et aux différents actes de fin de carrières. A cet effet, les pièces suivantes sont demandées aux agents et sont enregistrées dans la base de données. Il s'agit de :

- **Pour l'état civil** : acte de naissance ou jugement supplétif, copie de la CIN ou du passeport, certificat de nationalité, de résidence ou copie de la carte de séjour (pour les étrangers), photos d'identité (04), carte de CNSS pour des agents ayant été enregistrés à la CNSS ;
- **Pour la situation matrimoniale** : acte de célibat ou acte de mariage, acte de divorce, acte de naissances de ou des enfant(s) ou acte de décès ;
- Curriculum vitae et la lettre de motivation ou la demande d'emploi ;
- Au titre des actes de compétences : copies des diplômes, certificat de travail ou toutes autres preuves de son parcours ;
- Fiche comportant les adresses complètes de l'agent et de deux personnes à contacter en cas d'urgence.

2- Constitution de différents tableaux

Il s'agit :

- d'établir la liste complète du personnel par catégories socioprofessionnelles, par sexes et si nécessaire par nationalité,
- d'établir le référentiel de compétences par sous-entité,
- de construire la pyramide des âges et par ancienneté,

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- de déduire et d'actualiser la liste des hypothèses démographiques (décès, suspendu, licenciement, démission, mise à disponibilité, mise à disposition.

3- Création et tenue des dossiers individuels

Le dossier individuel du travailleur retrace toute sa vie professionnelle et tient même compte de quelques données civiles depuis leur entrée jusqu'à leur départ (démission, licenciement, retraite, décès). Le dossier individuel est contenu dans une grande chemise à rabat codifiée et classée selon les règles d'archivage propre à la structure pouvant faciliter la recherche. Dans ce dossier on trouve **4 à 5 sous dossiers** selon les constitutions suivantes :

- **Sous-dossier 1** : Etat Civil, actes de situation familiale et des renseignements généraux ;
- **Sous-dossier 2** : Actes de carrières, diplômes et attestations des tests professionnels ;
- **Sous-dossier 3** : Titres de congés, les absences ;
- **Sous-dossier 4** : les récompenses ;
- **Sous-dossier 5** : Sanction et divers.

Toutefois, ce classement peut être modifié par les organes chargés de la gestion des RH.

4- Gestion et actualisation des dossiers du personnel

Il s'agit ici de la gestion physique et numérique des données recueillies sur les agents et de leur actualisation.

a- Gestion et actualisation des dossiers physiques

La gestion des dossiers physiques du personnel permet à l'organisation de conserver les données personnelles des agents et les pièces authentiques de leur entrée jusqu'à leur départ. **Ces archives devront être conservées pour au moins 10 ans** avant d'être transférées aux archives nationales. Ces dossiers sont actualisés suivant l'évolution de la carrière de l'agent avec les titres de nomination, les actes d'avancement d'échelons, de grades, de changement de corps, les fiches d'évaluation, les fiches de revalorisation, les actes de mutation.... La conservation de ces données a un **caractère confidentiel**. L'accès au dossier du personnel est strictement interdit à toute personne autre que celle

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

responsable de sa gestion afin d'éviter des préjudices relatives à la fuite d'information classées confidentielles pour l'une ou l'autre des parties.

b- Gestion et actualisation des données numériques du personnel

A l'avènement de la **GIRH** et du développement des **TIC**, la gestion informatique des dossiers du personnel et d'autres branches des RH est devenue indispensable pour les entreprises. A cet effet, les données sont recueillies et enregistrées dans des logiciels tableurs créant ainsi une base de données (fichier individuel), le tout consolidés dans un dossier comportant des informations relatives à l'état civil, le profil, les formations, les différents actes scannés et enregistrés. L'accès au dossier via le serveur est soumis à l'autorisation de l'administrateur qui est le seul qui détient le mot de passe.

N.B : on possède au déclassé des dossiers lorsqu'il y a une cessation définitive. Les dossiers déclassés sont transférés physiquement aux archives et subissent un autre traitement.

5. gestion des congés et des absences

Le congé est une autorisation d'absence temporaire accordée à un travailleur encore en activité avec ou sans suspension de salaire. Conformément aux articles 158 à 165 de la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin, plusieurs types de congés peuvent être évoqués à savoir : congé annuel (24 jours ouvrables), congé de maternité (14 semaines), congé de paternité (72heures), congés syndicaux, congé nuptial, congés pour maladie ou accident professionnel, congé de formation, congé pour évènement familial. La gestion et la comptabilisation des congés et absences est suivant un formulaire dument rempli par l'employé en précisant les motifs et la durée et sanctionné par une note de mise en congé avec la programmation des intérim.

Les types de congés

Il existe plusieurs types de congés dont la connaissance est nécessaire aussi bien pour l'agent en situation que pour le gestionnaire du personnel. Il s'agit :

1- Le congé annuel

Conformément à l'article 158, du code de travail, le travailleur acquiert droit de congé payé, à la charge de l'employeur, à raison de deux (02) jours ouvrables de congé par mois de *service*

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

effectif. Cette durée est augmentée de deux jours après vingt ans de service continu ou non dans la même entreprise, quatre jours après vingt-cinq ans et six après trente ans, sans que le cumul de ce supplément avec le congé principal puisse avoir pour effet de porter le total exigible à plus de trente jours ouvrables pour douze mois de service.

Mode de calcul : l'allocation de congé payé est égale au (1/12) de la somme des salaires et indemnités dont il a bénéficié depuis son dernier retour de congé. C'est également le produit du dernier salaire (Ds) et du nombre de jours de congé dû (njc) par rapport au nombre de jour ouvrable par an (njo). Soit : $Ds * njc / njo$.

En cas de fractionnement du congé, l'indemnité revenant au travailleur est calculée au prorata de la durée.

NB : les primes de rendement, indemnité d'expatriement, de sujétion particulière aux expatriés, indemnités constituant un remboursement des frais professionnels sont exclues du calcul d'allocation de congé.

2- Le congé de maternité

Conformément à l'article 170 alinéa 2, toute femme enceinte a droit à un congé de maternité qui commence obligatoirement six (06) semaines avant la date présumée de l'accouchement et se termine huit (08) semaines après la date de l'accouchement. Ce congé peut être prorogé de quatre (04) semaines en cas de maladie dûment constatée et résultant soit de la grossesse, soit des couches. Le contrat ne peut être rompu dans cette période mais il est suspendu. Après accouchement, la femme bénéficie également d'un repos quotidien pour allaitement d'une (01) au totale pendant une période de 15 mois.

3- Autres types de congés :

Nous avons des congés spécifiques comme : congé pour événement familial (mariage, décès, naissance) dont les durées sont définies par le code du travail ; congé pour événement syndical ; congé de formation ; congé de maladie... .

Chapitre III : gestion de la carrière du personnel

1- Notion de carrière :

1.1. La notion de carrière est d'autant plus difficile à définir que ses contours sont souvent flous. Quand certains la limitent au cadre de l'évolution professionnelle, d'autres ont une vision beaucoup plus large incluant un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie. Ainsi, selon le contexte économique et culturel, selon le type de contrat de travail et la profession des salariés, la conception de ce que représente la carrière est très différente. (Igalens et Roger, 2007).

Selon Cerdin (2000) cité par Igalens et Roger (2007), deux grands courants peuvent être distingués :

- Le premier, analyse la carrière comme étant une succession de postes et de statut précis dans une organisation (ou pendant l'ensemble de sa vie professionnelle). Il est fondé sur l'analyse des données ou informations concrètes observables permettant de suivre l'évolution d'une personne.
- Le second, définit la carrière comme la façon dont une personne perçoit l'évolution de sa vie professionnelle et interprète ce qui lui arrive. L'important n'est pas de savoir si une personne a franchi un, deux ou trois échelons de la grille en cinq ans, mais de savoir si elle considère que cette progression correspond à ses aspirations et comment elle voit ses perspectives d'évolution.

1.2. Gestion des carrières :

Selon Peretti (2003), la gestion des carrières est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.

1.3. Plan de carrière :

Pour Cadin et al., (2007), le plan de carrière est l'ensemble des étapes de progression d'un salarié compatible avec les disponibilités de poste de l'entreprise et les potentiels individuels.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

1.4. Plateau de carrière : La notion de plateau de carrière renvoie à l'absence de perspectives de mobilité. Selon Peretti, (2003) on distingue le plateau de carrière objective et le plateau de carrière subjective.

- Le plateau de carrière objective correspond à la stabilité d'un individu dans le passé ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années.
- Le plateau de carrière subjective correspond au sentiment d'un individu d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir.

1.5. Tableau de bord de carrière : Pour Peretti (2003), c'est un outil de la GRH qui permet au chef d'entreprise de mieux suivre l'évolution du personnel, la tendance sur les affectations, les mutations et détecter les dérives par rapport à ce qu'il prévoyait. Il lui est donc plus facile de prendre des mesures pour corriger.

2. Les types de mobilités :

On distingue généralement trois types de mobilité : la mobilité verticale ou de promotion, la mobilité horizontale dite aussi professionnelle ou fonctionnelle et la mobilité d'environnement. (Cadin et al. 2007, p.)

2.1. La mobilité verticale :

Elle correspond au franchissement de frontière hiérarchique. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est ce qui correspond au modèle traditionnel de carrière. (Cadin et al. 2007).

2.2. La mobilité horizontale (ou fonctionnelle) :

Elle correspond au changement de fonction sans changement hiérarchique. C'est le passage d'une fonction à une autre sans changement de niveau hiérarchique. (Cerdin, 2000) cité par Igalens et Roger (2007).

2.3. La mobilité environnementale ou géographique

Elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leur activité (nouveau service, nouvel établissement, nouvelle région, nouveau pays etc.). Elle est souvent synonyme de mutation. (Cadin et al., 2007).

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

« La mobilité environnementale englobe la mobilité géographique et partant la mobilité internationale sous ses différentes formes (détachement, expatriation, etc.) » (Cadin et al. 2007, p. 418)

3- Les politiques et formes de promotion

3.1. Les types de politiques de promotion

- la promotion au coup par coup : il s'agit de pourvoir rapidement à un poste. Cela amène la hiérarchie à rechercher avec le responsable des RH un salarié de niveau inférieur possédant les compétences requises pour occuper ce poste.

- la promotion organisée : Cette forme de promotion repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un système d'évaluation formel du personnel.

3.2. Les formes de promotion

On distingue plusieurs formes de promotions :

- la promotion au sein d'une même catégorie :
- la promotion vers une autre catégorie d'emploi
- la promotion salariale
- la promotion collective

4- Les actes de carrières

La gestion de la carrière apparaît comme la recherche d'une adéquation entre les emplois d'une organisation et les aspirations de son personnel. Dans la recherche de cette adéquation et fondant sur le but de la satisfaction, plusieurs actes sont pris sanctionnant soit l'embauche, les promotions, les avancements, les formations et autres actes qui marquent la fin de la carrière.

- ❖ **L'Engagement** : La décision d'engagement est l'acte qui consacre le recrutement des agents titulaires de diplômes académiques. Dans le privé, on parle d'embauche qui est sanctionnée par la signature du contrat ; incluse dans les actions de la dernière phase du recrutement.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- **le contrat de travail** selon l'article 9 de la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin se définit comme : un **accord de volonté** par lequel une personne physique s'engage à mettre son **activité professionnelle sous la direction et l'autorité** d'une autre personne physique ou morale **moyennant rémunération**. Le contrat de travail peut être écrit ou non sauf les cas cités à l'article 10 de la loi sus citée ou les cas cités au niveau des articles 12 et 14 alinéa 2 de la loi n°2017-05 du 29 Aout 2017 fixant les conditions et la procédure d'embauche, de placement de la main-d'œuvre et de résiliation du contrat de travail en République du Bénin.
- ❖ **La Nomination** : elle est la procédure administrative qui consacre le recrutement à un emploi public des agents titulaires de diplômes professionnels après succès au concours de recrutement ou après succès à l'examen de fin de formation professionnelle.
- ❖ **La Titularisation** : dans la fonction publique, la titularisation est un acte pris au profit de l'agent nouvellement nommé qui, à l'issue de son stage probatoire (1an renouvelable une fois), est déclaré apte à servir dans l'Administration. Il confère à l'agent, précédemment nommé stagiaire, le statut d'agent permanent.
- ❖ **L'affectation** : c'est l'opération par laquelle le premier poste de travail est attribué à un agent nouvellement recruté.
- ❖ **L'avancement d'échelon** : l'avancement d'échelon constate le passage d'un échelon inférieur à un autre immédiatement supérieur dans un grade. Il a lieu tous les deux (02) ans dans la fonction publique et a une incidence financière sur le traitement des salaires à cause du changement du '**point d'indice**'.
- ❖ **La Promotion** : l'avancement de grade, communément appelé promotion, est le passage d'un certains grades spécifiques à un autre au niveau des échelons. Par exemple : passage de 4 à 5, de 7 à 8.... Il est subordonné à l'établissement d'un tableau de péréquation qui fait ressortir les vacances de poste par grade dans la fonction publique.
- ❖ **L'avancement de grade hors-péréquation** : l'avancement de grade hors-péréquation est l'acte qui constate le passage d'un grade à un autre d'un agent périèque pour une première fois et inscrit pour une deuxième fois au titre du même grade au tableau d'avancement et la date d'effet est le premier janvier de l'année qui suit l'année de péréquation. Son objectif est d'appliquer les dispositions statutaires concernant le déroulement de la carrière pour régulariser la situation administrative de l'agent.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- ❖ **La mutation** : elle est une opération qui consiste à déplacer un agent d'un poste à un autre.
- ❖ **L'avancement d'échelon à titre exceptionnel** : Dans la fonction publique, la décision d'avancement d'échelon à titre exceptionnel est l'acte qui constate l'avancement immédiat accordé à un agent bénéficiaire d'une récompense (deux témoignages officiels de satisfaction en l'espace de cinq ans ; mention honorable ; décoration) indépendamment de tout autre droit acquis par ce dernier.
- ❖ **Le Reclassement** : c'est l'acte qui constate le passage d'un corps à un autre hiérarchiquement supérieur, ou d'une échelle inférieure à une échelle supérieure d'un agent titulaire d'une attestation de fin de formation professionnelle ou ayant réussi à un examen professionnel.
- ❖ **Le déclassement ou la rétrogradation** : c'est une sanction administrative qui ramène un agent d'un niveau hiérarchique supérieur (au niveau de l'échelle) à un niveau inférieur suite à une faute lourde ou en cas d'insuffisance de résultat et à défaut de son renvoie.
- ❖ **Suspension du contrat pour convenances personnelles** : encore appelé une mise en disponibilité, l'employé peut demander et obtenir cette suspension pour des raisons personnelles. C'est souvent le cas de ceux qui souhaitent disposer de temps nécessaires pour leur étude. La durée de la mise en disponibilité est généralement de deux (2) ans. Toutefois, les deux parties peuvent convenir d'une autre durée, pourvu que la fin de son échéance soit respectée pour la réintégration.

5- Les actes et formalités de fin de carrière

5.1. La retraite : elle marque la fin de la carrière d'un agent au plan organisationnel ; son départ de l'organisation ; mais cela ne constitue pas la fin de sa vie professionnelle ou active. La répartition par âges ou la pyramide des âges est l'outil qui renseigne sur le nombre de départ annuel de l'entreprise. L'annonce doit être faite aux concernés 1 an ou au moins 6 mois à l'avance en vue de prendre en compte les éventuelles réclamations et de permettre aux intéressés une bonne préparation. Le futur retraité devra réunir certaines pièces pour la constitution de son dossier de pension. A cet effet, il rassembler ses différents actes de carrières, les titres de nomination, l'attestation de cessation ou de fin de contrat, le dossier à envoyer au ministère des finances et celui de la fonction publique (pour les agents de l'Etat)

NB : la date de départ à la retraite est fixée au début du trimestre suivant : soit la date de prise de service après la durée de service définie à la convention, soit la date qui

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

marque le départ selon le critère d'âge de départ à la retraite. Ces dates sont : **1^{er} janvier ou 1^{er} Avril ou 1^{er} Juillet ou 1^{er} octobre.**

- **5.2. le licenciement** : le licenciement ou la radiation (pour les APE) est une rupture de contrat à l'initiative de l'employeur pour des motifs graves, économiques ou des raisons personnelles pourvu qu'il puisse intervenir conformément aux dispositions de la loi.

Mode de calcul des indemnités en cas de licenciement

- a) Licenciement individuel à l'exception du licenciement pour faute lourde :
 - 30%*salaire global mensuel moyen*le nombre d'année d'ancienneté si celui-ci est compris entre 1 à 5 ans (1^{ère} tranche) ;
 - 35%* salaire global mensuel moyen*le nombre d'année d'ancienneté supérieur à 5 et inférieur ou égal à 10 ans (2^{ème} tranche) ;
 - 40%* salaire global mensuel moyen*le nombre d'année d'ancienneté au-delà de 10 ans (3^{ème} tranche).
 - b) En cas de licenciement collectif, ces pourcentages sont portés respectivement à 35%, 40% et 45% suivant les mêmes décomptes de l'ancienneté.
 - c) Si les dispositions de l'article 53 de la loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin ne sont pas respectées, les indemnités de préavis devront s'ajouter à celle du licenciement proprement dit conformément à l'article 55 de la même loi.
-
- **5.3. la démission et l'abandon de poste** : c'est l'expression de la volonté du travailleur de quitter l'entreprise. C'est une rupture de contrat dont l'employé est l'initiateur. De même que le licenciement, la démission devra être faite également conformément aux dispositions de la loi.
 - **5.4. le décès** : le contrat de travail étant intuitu personae, il prend fin avec le décès du travailleur et il est sorti du registre du personnel après les actes suivants :
 - la déclaration du décès de l'agent par sa famille à travers l'obtention de l'acte de décès ;
 - le service compétent communique par note et par voie de presse pour informer d'une part tout le personnel du décès de l'agent en question et d'autres parts pour informer les partenaires externes (clients et fournisseurs ou d'autres prestataires) ;

**ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH**

- l'entreprise assiste la famille éplorée par le biais du service compétent pour l'enterrement et les cérémonies funéraires ;
- l'entreprise liquide et paie le capital décès aux ayants droit du défunt après avoir produit le PV du conseil de famille avec les gestionnaires délégués en occurrence aux héritiers de la ligne directe (descendante et ou ascendante).

Le capital décès se calcule si le travailleur compte au jour du décès, une année au moins d'ancienneté en qualité de travailleur titulaire. Ce capital est calculé sur les bases prévues pour l'indemnité de licenciement individuel, abondé d'un mois de salaire de base par année de présence. Le montant de cet abondement est limité à six (06) mois de salaire quelle que soit l'ancienneté du travailleur.

La tranche de calcul :

- 0-5 ans d'ancienneté : salaire moyen sur les douze derniers mois*30%*(1 ou 2 ou 3 ou 4 ou 5 selon le nombre d'année)
- 5-10 ans d'ancienneté : salaire moyen sur les douze derniers mois*35%*(1 ou 2 ou 3 ou 4 ou 5 selon le nombre d'année)
- Au-delà de 10 ans : salaire moyen sur les douze derniers mois *40%* le nombre d'année de surplus qui reste.

Chapitre IV : Le Recrutement

Le recrutement répond à un besoin spécifique en personnel, mais constitue aussi le moyen par lequel l'organisation accroît ses compétences et s'enrichit de valeurs et d'expériences nouvelles. Un mauvais choix dans le recrutement peut avoir des conséquences préjudiciables sur les relations de travail et sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, le processus de recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Il implique plusieurs étapes qui vont de la définition précise du besoin à l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise.

4.1. Définition et objectifs du recrutement

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui consiste pour une organisation à trouver la meilleure adéquation entre la personne et le poste à pourvoir.

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'organisation. Pour cette dernière, l'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné
- augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- augmenter la capacité de l'organisation de répondre à la demande.

4.2. Les étapes d'un recrutement

Le recrutement est un processus qui comporte quatre grandes phases telles que présentées sur la figure suivante.

4.2.1 Définition du besoin de recrutement

4.2.1.1. Demande de recrutement et décision de recruter

Généralement, c'est le responsable hiérarchique qui formule la demande qu'il adresse au services ou département en charge des RH

Il s'agit ensuite de vérifier et de s'assurer de la nécessité objective et imminente de recrutement, en analysant si les activités qui seront menées dans ce poste sont suffisantes pour le créer ou si elles peuvent être accomplies par d'autres postes.

4.2.1.2. La définition du poste

Il s'agit de définir le besoin de l'organisation et ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute, c'est-à-dire les tâches à effectuer.

Le succès du recrutement ne dépend pas seulement des seules compétences techniques du futur titulaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle, à

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

comprendre les priorités de son équipe, à avoir une relation positive avec son supérieur ou ses collaborateurs, etc.

En règle générale, la définition de poste se concentre sur trois (3) axes principaux :

1. La mission du poste : la définition de la finalité du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'organisation.
2. Les principales responsabilités : il s'agit de décrire en détail ce que le titulaire aura à réaliser et la façon de le réaliser (quoi : activités ; comment : tâches ; pourquoi : fonctions).
3. Le positionnement dans la structure : il permet de repérer le poste soit par un organigramme, soit par une description des relations du poste avec les autres postes.

Éléments constitutifs de la fiche de poste

- Intitulé du poste
- Localisation géographique
- Place dans la structure (Direction ou service auquel le poste est attaché, liaisons hiérarchiques avec d'autres postes)
- Missions principales et responsabilités (finalité poursuivie, contribution aux objectifs de l'entreprise, responsabilités, résultats attendus)
- Activités (activités principales nécessaires à l'accomplissement de la mission) et tâches (opérations concrètes permettant de réaliser ces activités)
- Moyens matériels, techniques, financiers, humains mis à disposition
- Contraintes spécifiques (horaires, déplacements...)
- Conditions d'accès
- Possibilités d'évolution vers d'autres postes
- Autres conditions (type de contrats, caractéristiques de la rémunération...)

4.2.1.3. Le profil du poste et du candidat

Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques, comportementales, de motivation, etc.) nécessaires pour occuper correctement le poste en question et d'autre part, le profil du candidat idéal (formation, âge, zone d'habitat, expérience, et personnalité, etc.).

Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilités, missions, tâches, position hiérarchique etc.) en caractéristiques sociales

On peut tenter de hiérarchiser en identifiant les comportements de succès du titulaire (ceux qui permettent de réussir dans la fonction) ou les incidents critiques du poste (les situations délicates auxquelles q le poste p exposera le titulaire).

La définition de profil peut être considérée comme la première étape de la gestion de carrière d'un salarié.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal » en classant les éléments du profil du poste en 3 catégories :

- **Indispensable** : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut occuper le poste (Ex: Être titulaire du Diplôme de Sage-femme d'Etat) ;
- **Essentielle** : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction (Ex: Maîtriser les techniques d'accouchement sans douleur) ;
- **Souhaitée** : caractéristique désirée, mais non nécessaire, pour remplir correctement la fonction (Ex: Avoir une expérience de 02 ans ou accepter de travailler sous pression).

Les éléments du profil portent généralement sur :

- les caractéristiques physiques (santé, prestation, âge...) ;
- l'expérience ;
- les compétences spécifiques (connaissances techniques, niveau de savoir) ;
- la motivation (en terme de désir d'évolution, de revenus, etc.) ;
- les traits de caractère (aptitude au travail d'équipe, adaptabilité, etc.).

4.2.2. Recherche de candidature

Mode de recrutement	Avantages	Inconvénients
Interne		
Externe		

➤ **Le choix des moyens de prospection**

Lorsque l'entreprise décide de recruter à l'extérieur, elle dispose d'un large choix de moyens de prospection, qui présentent, chacun, différents avantages.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- **Les réseaux professionnels** (ANPE, APEC, cabinets de recrutement, agences d'intérim) peuvent participer à différentes phases du recrutement : analyse du besoin, définition du poste et du profil du candidat, conception et diffusion de l'annonce, présélection des candidats.
- **Les partenariats avec les organismes de formation** (écoles, universités, associations d'anciens élèves...) sont adaptés au recrutement de jeunes diplômés.
- **Les annonces** dans la presse ou par l'intermédiaire d'internet (utilisation de sites portails d'emplois, job boards, ou page recrutement du site de l'entreprise) participent aussi à la campagne de communication de l'entreprise.
- **Les candidatures spontanées** seront d'autant plus nombreuses et intéressantes que l'entreprise a une bonne image sur le marché du travail.
- **Les réseaux informels** : relations professionnelles (dont CDD, stage, intérim...) ou personnelles. Entrent dans cette catégorie la **cooptation**, c'est-à-dire le recours à des candidatures présentées par des salariés en poste dans l'entreprise en contrepartie d'une prime lorsque la candidature se conclut par une embauche. S'ajoutent depuis peu les **réseaux sociaux numériques** qui se constituent par le biais d'internet tels que Facebook, *Linked In*, *Viadeo* ou *6nergies*.
- **L'événementiel de recrutement** : organisation de journées de rencontres et de recrutement dans des stades, des théâtres... spots publicitaires dans les cinémas, affiches invitant à des entretiens téléphoniques, émissions de télé-réalité, jeux d'entreprise ...

➤ 3.2.2.2. La campagne de recrutement

Conscient du fait que chaque recrutement est un investissement, les organisations souhaitent pouvoir attirer, choisir et retenir les meilleures candidatures.

La finalité d'une annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection.

Les impératifs de cette étape sont : informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondant au profil recherché.

Eléments constitutifs de l'annonce de recrutement

- Présentation brève de l'entreprise (secteur d'activité, effectif, chiffre d'affaires...)
- Intitulé du poste et type de contrat (CDI, CDD...)
- Missions et activités principales
- Profil du candidat (formation et expériences souhaitées, compétences et qualités requises...)
- Rémunération et avantages (éventuellement)
- Caractéristiques du dossier de candidature :
 - CV, lettre manuscrite, appel téléphonique, prétentions salariales...
 - Lieu où adresser la candidature (entreprise, journal, boîte postale)

2.2.5. 4.2.3. La sélection

4.2.3.1. La présélection administrative : CV et lettre de motivation

Pour faciliter la suite des épreuves de sélection, l'entreprise ne retient à ce stade que les candidatures correspondant précisément au profil défini. Ainsi, l'analyse des CV (curriculum vitae) et lettres de motivation permet de réaliser un premier « tri » à l'issue duquel moins d'une dizaine de candidatures pour un poste est généralement retenue pour poursuivre la sélection. Certains CV peuvent être mis en portefeuille pour d'autres emplois à pourvoir, mais, pour la grande majorité des candidats, l'entreprise devra rédiger une lettre de refus définitif.

4.2.3.2. L'entretien

➤ Objectif :

- informer le candidat sur l'entreprise, le poste et ses caractéristiques, vendre l'entreprise, le poste
- permettre au candidat de s'exprimer : informations sur son passé professionnel, ses aspirations pour l'avenir.

La réussite de l'entretien dépend de la qualité des conditions matérielles et psychologiques. Il est nécessaire de prévoir un plan d'entretien

➤ Etapes de l'entretien :

1. Accueil du candidat : mettre à l'aise, prévoir un cadre tranquille, agréable et sécurisant
2. Recherche d'informations :
 - Informations biographiques : statut familial ; formation initiale : niveau d'études, diplômes, statut économique actuel (chômage, en poste, ...)
 - Informations professionnelles : expérience professionnelle, nombre d'emplois, durée, causes de départ, trous dans le CV, types de fonctions assurées, secteurs d'activité connus
 - Responsabilités assumées : humaines, techniques, financières, autres (syndicales, ...)
 - Données psychologiques : attitudes, traits de personnalité.

3. Présentation du poste et de l'entreprise

- Echange sur l'adéquation contenue du poste/compétences du candidat
- Questions du candidat

4. Présentation des conditions d'emploi

Organisation du travail

Avantages sociaux

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Eventuellement rémunération

4.2.3.3. Les tests

➤ **Objectif :**

- faire apparaître les points faibles éventuels et les contre-indications pour le poste
- classer les aptitudes des candidats
- définir l'adéquation entre les profils des candidats et le profil du poste

• **Les types de test de recrutement**

Tests de performance	<p>Les tests de performance servent à prédire le rendement d'un individu selon ses connaissances. Ils se basent sur des activités qui tentent de reproduire une partie des tâches qu'aura à effectuer l'individu.</p> <p>Tests individuels : mises en situation, simulations, présentations orales, panier de gestion (in-basket), etc.</p>
Tests d'aptitudes	<p>Les tests d'aptitudes permettent d'évaluer le rendement potentiel des individus. Ils mesurent des aptitudes physiques et mentales comme la dextérité, la minutie, le sens de l'observation, le sens mécanique, la lecture et l'écriture, la logique et le raisonnement.</p> <p>Ils peuvent aussi analyser les compétences personnelles et interpersonnelles, c'est-à-dire l'information sociale qui influence les interactions humaines.</p> <p>Ces tests ne doivent être utilisés que s'ils sont directement reliés à la réussite du poste. Ils sont accessibles auprès de firmes spécialisées en recrutement ou en</p>
Tests de personnalité	<p>Les tests de personnalité permettent d'évaluer le comportement professionnel de l'individu. En mettant en évidence le type et les traits de personnalité, on cherche à comprendre comment les individus pensent, ressentent, agissent et réagissent lorsqu'ils sont placés dans des situations comparables.</p> <p>Ces tests sont accessibles auprès de firmes spécialisées en recrutement ou en</p>
Examens médicaux	<p>Les examens médicaux servent à évaluer l'aptitude physique et psychologique d'un candidat en fonction d'un poste donné. Ils peuvent servir à éliminer des candidats dans les seuls cas où les résultats des examens indiquent que l'état de santé des individus risque d'influencer leur rendement au travail. Les examens médicaux s'adressent aux employés ayant été retenus suite au processus d'embauche. Leur offre d'emploi devient conditionnelle à la réussite de l'examen médical. Il faut absolument que les éléments évalués dans l'examen médical soient des caractéristiques essentielles à l'accomplissement des fonctions du poste.</p>

Limite des tests

- validité : le test ne mesure qu'avec une marge d'incertitude selon l'adaptation du postulant et un étalonnage permanent (selon âge, niveau d'étude, niveau de compréhension, ...)
- caractère statique : cliché à un instant T. L'homme est évolutif et sa capacité d'adaptation n'est pas mesurée par les tests.
- Fondement scientifique parfois limité : graphologie, morphopsychologie, astrologie, numérologie, ...)
- Capacité prédictive : il existe un écart entre les résultats aux tests et la réussite dans l'emploi

4.2.4. Concrétisation, accueil et intégration

4.2.4.1. La décision d'embauche

Le choix définitif est effectué en s'appuyant sur des données objectives, comparables et hiérarchisées.

Elles seules permettent de départager les finalistes et de faire émerger le candidat à embaucher.

Le candidat retenu doit disposer des informations telles que : l'intitulé du poste, la qualification, durée de préavis, les horaires de travail, rémunération, durée des congés payés, clauses particulières.

4.2.4.2. La négociation d'embauche

Elle porte essentiellement sur le salaire et les éléments périphériques qui constituent la rémunération globale. Il faut tenir compte de la cohérence globale des rémunérations internes
Lettre d'engagement/contrat : CDI, CDD, CTT, temps partiel, contrat en alternance (apprentissage, qualification, ...)

4.2.4.3. La signature du contrat

La signature du contrat marque l'accord des deux parties à l'issue de la phase de négociation d'engagement.

❖ La période d'essai

C'est le moment de multiplier les expériences pour tester en situation réelle les aptitudes et les réactions du candidat et de rassembler toutes les informations pour, en dernier ressort, décider l'embauche définitive.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

La fin de la période d'essai est sanctionnée ou par la lettre de confirmation donc l'embauche définitive, ou par la lettre de reconduction de la période d'essai, ou par la lettre de rupture du contrat. La durée de la période d'essai est fixée de commun accord entre l'employeur et le nouveau salarié. A défaut, il est d'un (01) jour ouvrable par semaine.

4.2.4.4. Accueil et intégration

La réussite de l'intégration d'un nouveau salarié dépend de la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.

4.2.4.4.1. Procédures d'accueil

- Accueil dans la société par le DRH
- Accueil dans le service/l'atelier par le responsable hiérarchique
- Réunion d'intégration
- Entretien d'accueil

❖ Objectif :

Donner les informations sur la paie, la sécurité sociale, mutuelle santé et prévoyance décès/invalidité, services communs (cantine, infirmerie, locaux sociaux, ...), règlement intérieur, dispositifs de sécurité

Remise de documents : mallette ou livret d'accueil, présentation de l'entreprise (historique, activité, marché, objectifs, ...), organigrammes, trombinoscopes, règlement intérieur, fiche de paie commentée, conseils pratiques, journaux d'entreprise, sécurité / règles à respecter, Visite de l'entreprise, désignation d'un tuteur dont le rôle est de :

- suivre et conseiller le nouvel arrivant
- s'assurer qu'il possède toutes les informations générales et pratiques pour se familiariser le plus rapidement possible avec le milieu de travail
- aider à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques
- présenter le nouveau aux différents cadres et interlocuteurs dans l'entreprise

4.2.4.3.1. Suivi de l'intégration

La phase d'intégration est quant à elle une **phase d'apprentissage**, d'acquisition de savoirs et savoir-faire spécifiques au poste de travail. Elle implique un accompagnement et un suivi du salarié, par exemple par le biais d'entretiens réguliers, voire par l'affectation d'un tuteur. Une période de formation est également le plus souvent prévue.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Le tutorat permet au salarié nouvellement recruté de se familiariser plus rapidement avec son environnement professionnel. Il participe directement au transfert des compétences, et son rôle contribue d'ailleurs au maintien dans l'emploi des seniors. L'encadrement du nouveau salarié permet donc à ce dernier d'être plus rapidement opérationnel.

- La période d'intégration dure plus longtemps qu'une simple période d'accueil
- Le suivi repose sur des entretiens périodiques (3 mois – 6 mois – 1 an) avec le supérieur hiérarchique et avec le DRH
- Permet de consolider l'intégration, d'éviter des dérives, de mettre en garde, de proposer des actions correctives ou d'adaptation (formation)

4.3. Évaluation du coût du recrutement

Le processus de recrutement implique différents types de coûts directs ou indirects :

- coût de la campagne de prospection (temps consacré à la définition du besoin et à la rédaction de l'annonce, coûts de publication, recours aux cabinets de recrutement, déplacements dans les forums, écoles...);
- coût de la phase de sélection (temps mobilisé pour les épreuves de sélection, recours à des spécialistes du recrutement...);
- coût de la phase d'intégration et d'apprentissage où le salarié doit s'adapter à son nouveau poste de travail, peut commettre des erreurs, a besoin d'un suivi, voire d'une formation.

L'entreprise peut établir un bilan de la procédure de recrutement pour en suivre le coût et vérifier l'efficacité à partir de différents indicateurs.

Chapitre V : La formation

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

5.1. Définition de quelques concepts

✓ Formation :

Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Transfert aux salariés de connaissances ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches.

✓ Formation initiale :

Actions de formation destinée à favoriser l'intégration d'un agent dans un corps de la fonction publique.

✓ Formation générale :

Niveau des acquis de scolarité générale ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans cet emploi.

✓ Formation continue :

Elle a pour but l'adaptation et la promotion professionnelle et sociale des travailleurs. Elle leur confère une qualification nouvelle, leur permettant d'accéder aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle. Elle se décompose en deux types de formations à savoir : **la formation qualifiante** encore appelée formation de perfectionnement ; elle est de courte durée (6 mois au maximum) et ne crée pas un changement de grade ou de catégorie et **la formation professionnelle diplômante** qui se déroule sur une longue période (9 mois au moins), sanctionnée par un diplôme permet à son bénéficiaire d'être reclassé.

✓ Recyclage :

Formation complémentaire dans le domaine de compétence de l'agent en vue de son adaptation à de nouvelles techniques de la tenue d'un poste. C'est une sorte d'actualisation des connaissances qu'il a déjà.

✓ La formation sur le tas

✓ **Besoin de formation :**

Nécessité qui découle de la constatation d'une insatisfaction, d'un manque de compétence et /ou d'aptitude pouvant être comblée par la formation.

✓ **Plan de formation :**

Document d'opérationnalisation de la politique de formation d'une structure qui en fixe les actions de formations, leurs échéances, les animateurs, les bénéficiaires, les coûts et le mécanisme de suivi-évaluation.

5.2. Intérêts de la formation

La formation est la base de la plupart des améliorations de la performance de l'organisation. Elle présente 3 intérêts majeurs :

- Amélioration de la **technicité des agents** à l'occasion de l'intégration des progrès techniques dans la structure.
- Amélioration de la **qualité du travail** : elle contribue en effet à relever le niveau de connaissance et d'aptitude à la communication des salariés.
- Amélioration de la **qualité des produits**

Les intérêts de l'action de formation peuvent également répertoriés en fonction des bénéficiaires. Ainsi, on distingue les intérêts pour la structure, pour le salarié et pour l'économie tout entière.

5.2.1. Pour la structure

La formation continue est un moyen **d'adapter la main d'œuvre aux changements techniques**, économiques et sociaux de façon à conserver et améliorer sa productivité. Elle constitue de ce fait donc, un investissement. De façon plus spécifique, il s'agit :

- d'assurer l'**adéquation** entre les **capacités** et les **connaissances** des employés
- **d'adapter** les **employés** à des **tâches** bien déterminées et au changement
- de **maintenir** un **degré de compétence** nécessaire au progrès de l'organisation
- **d'améliorer** le **statut des employés** par de l'avancement dans l'organisation
- **de 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

5.2.2. Pour le salarié

Elle participe à sa **promotion sociale** et l'assure de **maintenir** et **d'approfondir** ses **capacités**. Il s'agit entre autres :

- de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- d'accroître l'estime de soi

- d'économiser du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail

5.2.3. Pour l'ensemble de l'économie

C'est un atout de compétence économique.

5.3. CYCLE DE LA FORMATION

Un politique de formation intègre quatre phases importantes :

1. Identification et analyse des besoins de formation
2. Planification et conception de la formation
3. Diffusion de la formation
4. Évaluation et suivi

5.3.1. Identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

➤ MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Observation et écoute

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

Entrevue individuelle

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

Groupe de discussion

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

Évaluation du rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

- Grille pour les employés (remplie par le supérieur immédiat)
- Grille pour les gestionnaires (remplie par la direction)

La première grille permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin de cerner les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

La deuxième grille doit être remplie par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

5.3.2. Planification et conception de la formation

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes remplies, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation?
- Quel est notre budget de formation?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer?
- Quel est notre échéancier?
- Qui sera le formateur?
- Qui participera à la formation?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures.

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

Description générale de la formation

- * Objectifs (généraux et spécifiques)
- * Contenu
- * Durée, le lieu et la période
- * Nom du formateur interne ou externe
- * Méthodes d'enseignement
- * Personnel visé et nombre de groupes
- * Le budget...

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier de charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

Conception

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu précis de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.

5.3.3. Diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été établi, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

5.3.4. Évaluation et suivi post-formation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus précisément, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- * Les participants ont-ils apprécié la formation? Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?
- * Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- * Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

À la fin de la diffusion de la formation, l'entreprise distribue à tous les participants une grille d'évaluation de la formation. Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement.

* Par la suite, la direction doit compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.) : **c'est l'évaluation pédagogique ou à chaud. Elle se réalise sur le lieu de la formation.**

* Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation : **c'est l'évaluation différée ou**

à froid qui se réalise par les supérieurs hiérarchiques directes après le retour des stagiaires en entreprise.

* De même en fin d'exercice de production, l'entreprise doit comparer le rendement de ses agents entre la période avant la formation et celui de la période post formation afin de mesurer l'impact de son investissement sur sa performance. Elle se fait de façon semestriel ou annuel selon le cas : **c'est l'évaluation globale ou du rendement.** Ce sont les trois niveaux d'évaluation post formation.

Chapitre VI : L'évaluation

L'évaluation ou l'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

6.1. Définition, objectifs et intérêt de l'évaluation

6.1.1. Définition

Dans la littérature managériale, les termes "évaluation" et "appréciation" sont souvent employés l'un pour l'autre. Ainsi sont évoqués les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération, etc.

Pour Romelaer (1993), l'évaluation encore appelée appréciation du rendement est l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses collaborateurs.

Martory et Crozet (2005) étendent l'activité d'appréciation à d'autres acteurs et limitent son champ. Pour eux, en effet, l'appréciation est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Quant à Levy Leboyer (2000), dont la définition synthétise les deux précédentes, il définit l'évaluation des salariés comme une procédure reposant sur des critères précis, des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité, et qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles et de ses compétences.

6.1.2. Utilité de l'évaluation

L'utilité de l'évaluation est résumée dans le tableau suivant :

Employeur	Employé	DRH
<ul style="list-style-type: none">• Connaître,- Le rendement de chaque agent,- Les réactions, les	<ul style="list-style-type: none">• Connaître- Ses responsabilités et ce qu'on attend de lui ;- Les objectifs qu'il doit	<ul style="list-style-type: none">• <i>Disposer d'éléments objectifs</i> pour- la gestion qualitative et quantitative des emplois ;

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

<p>attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posséder des données objectives suffisantes pour appuyer les recommandations quant aux promotions, aux augmentations de salaire, etc. • Etre en mesure de conseiller adéquatement les employés pour favoriser leur croissance. 	<p>atteindre à l'avenir ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ses possibilités de progrès et les discuter. • Savoir - Sur quels critères et selon quelles normes ses résultats sont appréciés ; - Ce que son supérieur pense de son rendement ; - Quelle formation supplémentaire il devrait acquérir pour être toujours performant. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'évolution des grilles de qualification ; - la gestion des rémunérations ; - la formation ; - la gestion des carrières.
--	---	---

6.2. Les modes d'évaluation

Le jugement issu du processus d'évaluation peut s'exprimer par :

- une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période.

La structuration des organisations a aussi un effet sur les pratiques d'évaluation. La littérature propose cinq façons d'évaluer les agents.

- Dans la structure simple, l'évaluation est pratiquée au coup par coup, de façon subjective et informelle.
- Dans la bureaucratie mécaniste l'accent est mis sur la notion de postes, clairement définis et l'évaluation des performances en fonction de standards.
- Dans la bureaucratie professionnelle, l'appui sur les diplômes laisse une place privilégiée à la cooptation, à l'avancement et à l'ancienneté.
- Dans la structure divisionnaire, l'appréciation se fait en fonction des objectifs et l'accent est mis sur la mobilité formelle des généralistes.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- Dans la structure idéocratique, les compétences utilisées au sein de réseaux d'acteurs sont mises en exergue dans le cadre de projet. Les réseaux d'acteurs participent à l'évaluation.
- l'évaluation non consensuelle
- l'évaluation consensuelle

6.2.1. L'évaluation non consensuelle

Le processus d'évaluation met en jeu deux acteurs à savoir l'évaluateur et l'évalué. L'évaluation non consensuelle est le mode d'évaluation qui exclut l'entretien avec l'évalué. Le rôle de celui-ci se limite au remplissage de la fiche d'évaluation (le bulletin de note pour les agents de l'Etat).

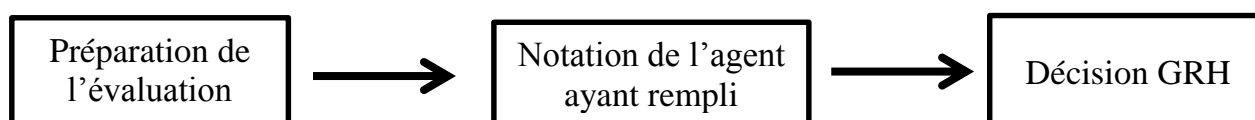
Le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat prévoit que tout agent en activité ou en détachement fasse l'objet d'une évaluation qui exprime sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer un emploi d'un grade supérieur.

Les notes inférieures à 12/20 ou égale à 20/20 doivent être motivées et faire l'objet d'un rapport spécial.

À l'analyse, ce mode d'évaluation bien que rapide, n'intègre pas les préoccupations de l'agent dans l'exécution de ses activités. Il ne permet pas d'apprécier l'effort qui est fait pour l'atteinte des objectifs et ignore les difficultés qui ont été rencontrées. De ce fait, les questions de compétence ne sont pas forcément pris en compte. La performance réelle de l'agent n'est pas appréciée.

Et pourtant, le résultat intrinsèque attendu à l'issue de cette évaluation est l'avancement dans le corps en échelon et ou en grade). De plus, l'incidence qui en découle est l'amélioration de la rémunération.

Processus d'évaluation non consensuelle



6.2.2. L'évaluation consensuelle

L'introduction d'un autre mode, celui de l'évaluation consensuelle vient en principe pour corriger un tant soit peu les insuffisances de l'évaluation non consensuelle.

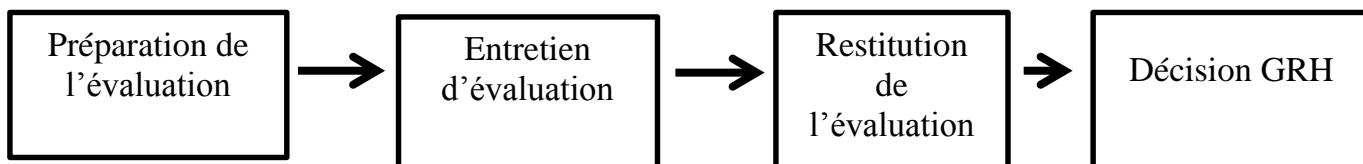
L'évaluation consensuelle est le mode d'évaluation qui intègre à son processus l'entretien avec l'évalué. Elle suppose en début d'exercice la définition d'objectifs à atteindre, la mise à

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

disposition de moyens appropriés pour la réalisation du travail et un suivi de la tenue du poste de travail.

Le processus d'évaluation consensuelle peut être schématisé comme il suit :

Processus d'évaluation consensuelle



Ce processus offre l'avantage d'être orienté vers :

- la communication avec l'agent,
- la prise en compte de ses préoccupations relatives à la tenue du poste,
- la connaissance de l'agent des critères et du mécanisme d'évaluation dans la perspective de l'amélioration future de son rendement,
- la pacification des relations de travail,
- l'accroissement de la performance dans un contexte d'amélioration des conditions de travail.

Comparaison des deux modes d'évaluation

Mode d'évaluation	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Non Consensuel	Evaluation sans l'implication de l'agent	- Rapide (gain de temps)	- Liquidatif - Faible prise en compte des conditions de travail - Faible prise en compte de la performance - Non prise en compte des compétences - Source de contestation - Baisse du rendement - faible rapport contribution / rétribution
Consensuel	Conduite de l'évaluation avec la participation	- Communication sur la tenue du poste - Orientation vers les	- longueur du temps consacré à l'évaluation

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

	de l'évalué	<p>objectifs périodiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise par le supérieur hiérarchique du niveau de compétence de l'agent - Perspective d'accroissement des performances - Pacification du climat social 	
--	-------------	---	--

6.3. Les différents types d'évaluation

Il existe d'une manière générale plusieurs types d'évaluation des personnes dans les organisations. Elles sont fondamentalement basées sur trois approches :

- les approches basées sur les **compétences**
- les approches basées sur la **performance**
- les approches **mixtes** (compétences/performance).

6.3.1. L'évaluation des compétences

Les méthodes d'appréciation basées sur des critères ont évolué depuis les années 1960-70. Elles étaient à l'origine peu pertinentes et peu objectives. Elles ont été avec le temps influencées par le développement des compétences. De ce fait, les critères ont été affinés afin de se rendre compte du rendement effectif des agents. C'est ainsi que l'évaluation en fonction des référentiels des compétences s'est imposé. Elle différencie les critères de compétence selon les types de postes.

6.3.2. L'évaluation de la performance

Les exigences du poste sont traduites en comportements porteurs de performance.

Le principe de l'évaluation du salarié est possible en fonction de la réalisation d'objectifs fixés en début de période, pratique courante et cohérente avec les objectifs de productivité.

Ce type d'évaluation consiste en un rappel des objectifs du salarié et des résultats atteints. Le processus peut être informatisé et associé à un calcul de bonus. L'évaluateur attribue une note à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre de contacts fréquents avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Toutefois, cette démarche peut générer du stress chez l'évalué et induire des besoins de formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien plus que de contrôle.

L'évaluation de la performance nécessite en outre que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation.

Exemples : le montant du chiffre d'affaires, le respect des délais...

La difficulté réside dans le fait que certaines fonctions se prêtent mal à une évaluation en termes de résultats.

Enfin, une évaluation de performance doit être couplée avec un système de récompense qui peut se retrouver dans la rémunération variable.

6.3.3. L'évaluation mixte (compétence et performance)

Il s'agit d'un type d'évaluation qui combine deux logiques que sont : le poste et l'occupant.

L'évaluation mixte fait la synthèse des avantages qu'offrent les deux premiers types d'évaluation et débouche plus concrètement sur le bilan des compétences détenus par le titulaire d'un poste ainsi que celui de sa capacité à satisfaire les exigences d'un poste.

6.3.4. Les feel-back 180° , 360° et 540°

Ces méthodes sont d'origine anglo-saxonne et basées sur l'idée que pour évaluer de façon correcte les compétences et qualités d'un collaborateur, il faut prendre en compte les points de vue de sa hiérarchie mais aussi les avis de ses subordonnés et interlocuteurs habituels.

Trois niveaux d'appréciation sont ainsi identifiés :

- à 180°: prise en compte des pairs et supérieurs hiérarchiques.
- à 360°: au regard de l'avis des subordonnés, pairs et responsables hiérarchiques
- à 540°: en élargissant la prise en considération des fournisseurs et des clients.

Les compétences généralement retenues dans ces modes d'évaluation sont les suivantes :

- savoir communiquer avec des interlocuteurs divers ;
- faire preuve de sens stratégique ;
- savoir partager une vision claire des principaux objectifs visés ;
- susciter l'adhésion aux nouveaux projets et au changement ;
- savoir organiser le travail de façon efficace ;
- soutenir la motivation de ses équipes ;
- assurer le suivi de ses activités et des performances de l'équipe ;
- favoriser l'innovation ;

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- faire preuve de sens éthique et d'intégrité ;
- savoir gérer la diversité.

6.3.5. Les centres d'évaluation ou « assessment center »

Cette méthode souvent utilisée en matière de recrutement et de promotion, consiste en la mise en situation du salarié pour identifier ses compétences et potentiels au travers de simulations. L'objectif attendu est de donner des réponses claires par rapport à certains aspects du poste à pourvoir.

Pour la réalisation de cette démarche évaluative, il convient de définir certaines conditions :

- préciser les compétences liées au poste ;
- choisir les simulations qui mobilisent les compétences clés nécessaires à l'occupation efficace du poste ;
- faire participer plusieurs évaluateurs ;
- mettre en commun les observations afin de proposer une évaluation.

6.5. L'entretien annuel d'évaluation

Tous les auteurs s'entendent pour dire que le supérieur doit rencontrer régulièrement chacun de ses subalternes pour discuter de leur travail, de leur rendement, de leurs objectifs et de leurs problèmes.

6.5.1. La préparation de l'entretien annuel d'évaluation

La préparation de l'entretien va conditionner en grande partie la réussite ou l'échec de l'entretien lui-même.

Pour gérer ses entretiens d'appréciation avec efficacité, le manager opérationnel doit se préparer à la fois techniquement et matériellement.

Sur le plan technique, le responsable doit avant chaque entretien :

- s'imprégner des résultats de son organisation et de son unité ;
- se remémorer les activités, les tâches et les missions essentielles de son collaborateur en procédant à une analyse comparative entre sa fiche de poste et sa perception de la réalité ;
- vérifier les résultats de son collaborateur en se demandant quelles raisons permettent de les comprendre et les expliquer ;
- noter les deux ou trois messages ou stimulations essentiels à faire passer ;
- préparer l'année à venir, tant au plan de la formalisation des objectifs ; que des modifications éventuelles à apporter au niveau de la définition ou de la répartition des tâches ; que du degré d'attribution afférent à chacune d'elles.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Au plan matériel, il s'agit de prévoir un rendez-vous avec chacun de ses collaborateurs en respectant les principes suivants :

- contacter chaque personne concernée dix à quinze jours avant la période d'appréciation ;
- prendre l'ensemble de ses rendez-vous dans un laps de temps limité ;
- prévoir un délai suffisant et un espace protégé (pas d'interruptions téléphoniques ni de visites inopinées).

6.5.2. Les étapes de l'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel doit être structuré. Il ne s'agit ni d'un interrogatoire en règle, ni d'une conversation à bâtons rompus mais d'un acte managérial décisif. La structure doit être suffisamment logique, cohérente, suffisamment ouverte et souple.

Les étapes de l'entretien annuel sont les suivantes :

Étape 1 : L'ouverture. A cette étape essentielle, l'appréciateur doit veiller à traiter systématiquement des aspects suivants :

- accueil du collaborateur ;
- présentation de l'entretien ;
- validation du plan de l'entretien ;
- annonce du temps imparti.

Étape 2 : Description de l'emploi. Il s'agit de fixer en commun le cadre de l'entretien, en décrivant l'emploi tel qu'il a été réellement tenu durant l'année écoulée, en termes de raison d'être, d'activités, de tâches temps alloué à chaque. Des éléments nouveaux peuvent être pris en compte car les emplois sont, en effet, en constante évolution.

Étape 3 : Résultats. Les résultats obtenus pour chaque activité doivent être connus tant par le collaborateur que par son responsable. Un désaccord complet sur le constat des résultats obtenus est le signe :

- soit d'un non management durant l'année écoulée (absence d'échanges réels, de formulation d'objectifs clairs, pertinents, acceptés et/ou de stimulations) ;
- soit d'une mauvaise foi du collaborateur.

Étape 4 : Analyse des résultats. Autant l'accord doit être absolu sur le constat des résultats, autant il peut se trouver des désaccords sur leur analyse, c'est-à-dire sur les causes permettant d'expliquer le niveau de performance. Pour être pertinente, l'analyse des résultats doit prendre en compte les quatre niveaux suivants :

Étape 5 : Maîtrise de l'emploi. Il s'agit :

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- soit de mesurer l'atteinte des objectifs de progrès par l'analyse des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus
- soit de comparer en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être ce que l'on peut constater au regard des compétences exigées par le poste occupé.

Étape 6 : Contrat et objectifs pour l'année à venir. Cette partie de l'entretien doit permettre de fixer le cadre général de l'année à venir, à travers trois aspects essentiels :

- le contenu de l'emploi ;
- les objectifs du collaborateur ;
- les engagements du responsable.

Étape 7 : Le projet professionnel. Il s'agit d'un échange de point de vue sur le devenir professionnel à moyen terme du collaborateur, mais aussi d'une réflexion commune sur les possibilités d'évolution du collaborateur.

La question est essentiellement de savoir si le collaborateur a un projet professionnel et dans quelle mesure le responsable peut en favoriser la réalisation par des actions au sein de l'unité ou en dehors de l'unité ?

Étape 8 : Clôture. Cette phase permet de vérifier si l'appréciateur et l'apprécié se sont bien compris et de formaliser l'entretien. Il convient de traiter les aspects suivants :

- effectuer un résumé général en insistant sur les priorités,
- remplir en concertation le compte rendu de l'entretien, formalisé par l'organisation,
- prendre éventuellement rendez-vous,
- terminer en demandant à son collaborateur ce qu'il pense de l'entretien tant du point de vue du fond que de la forme.

En conclusion l'appréciation est d'abord, et avant tout, un acte de management opérationnel.

Chapitre VII : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

7.1 Notion de GPEC

7.1.1 Définition :

La GPEC est la « conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation en fonction de son plan stratégique et qui impliquent le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».

7.1.2 Objectifs de la GPEC

Les objectifs d'une démarche GPEC dans les organisations sont les suivants :

- ✓ anticiper les évolutions d'activités de l'organisation et leurs effets sur les emplois et les compétences, et agir par des actions de Gestion des ressources humaines (GRH) et d'encadrement coordonnées ;
- ✓ faire du sur-mesure en s'inscrivant dans le projet d'entreprise, en partant de son organisation, de ses effectifs et de sa culture ;
- ✓ s'appuyer sur des actions qui servent la performance de l'organisation, et qui font aussi évoluer les membres du personnel sur le développement de leurs compétences ;
- ✓ assurer l'employabilité des salariés et permettre d'identifier les passerelles possibles ;
- ✓ être capable de réactivité face aux évolutions techniques, organisationnelles, légales, environnementales ;
- ✓ développer l'attractivité de l'organisation dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Après avoir défini la GPEC et précisé ses objectifs, et avant de se lancer dans cette démarche, il convient de définir un certain nombre de concepts.

7.1.3 Les enjeux de la GPEC

❖ ***La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise.***

La GPEC est un outil stratégique comme on l'a vu précédemment mais surtout un outil de management. En effet, la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences pré-requis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. Elle est également un outil de management, dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

❖ *Outil de recrutement et de justification de rémunération*

La GPEC peut servir comme outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

❖ *Outil de formation*

La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation, puisqu'elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre le niveau de connaissances acquis et celui requis pour le poste.

❖ *Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières :*

Le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu, en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

❖ *Outil d'employabilité*

C'est un outil de management qui permet d'encourager le salarié. Il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail. Le salarié et le responsable hiérarchique travaillent en collaboration pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise et permettant l'amélioration continue des compétences et des performances de l'individu.

7.2 Les préalables à une GPEC :

7.2.1 la structure de l'effectif

La connaissance de la structure ou des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Nous avons au sein d'une organisation les types d'effectifs : effectif théorique, effectif inscrit, effectif payé, effectif présent, effectif au travail, effectif fiscal et effectif permanent. Chacun de ces types d'effectif se détermine suivant un mode de calcul.

Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq : âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité.

D'autres caractéristiques peuvent être également retenues : formation initiale, situation de famille, etc.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

A partir du registre du personnel qui comporte la date de naissance de chacun des salariés inscrits à l'effectif, il est possible de construire la pyramide des âges inscrits à la date donnée.

La pyramide des âges permet de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite...

7.2.2 La pyramide des anciennetés

Elle présente un intérêt important en ce sens que l'ancienneté influe sur le comportement professionnel du salarié d'une part et sur son statut dans l'entreprise d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister : congés payés, primes...

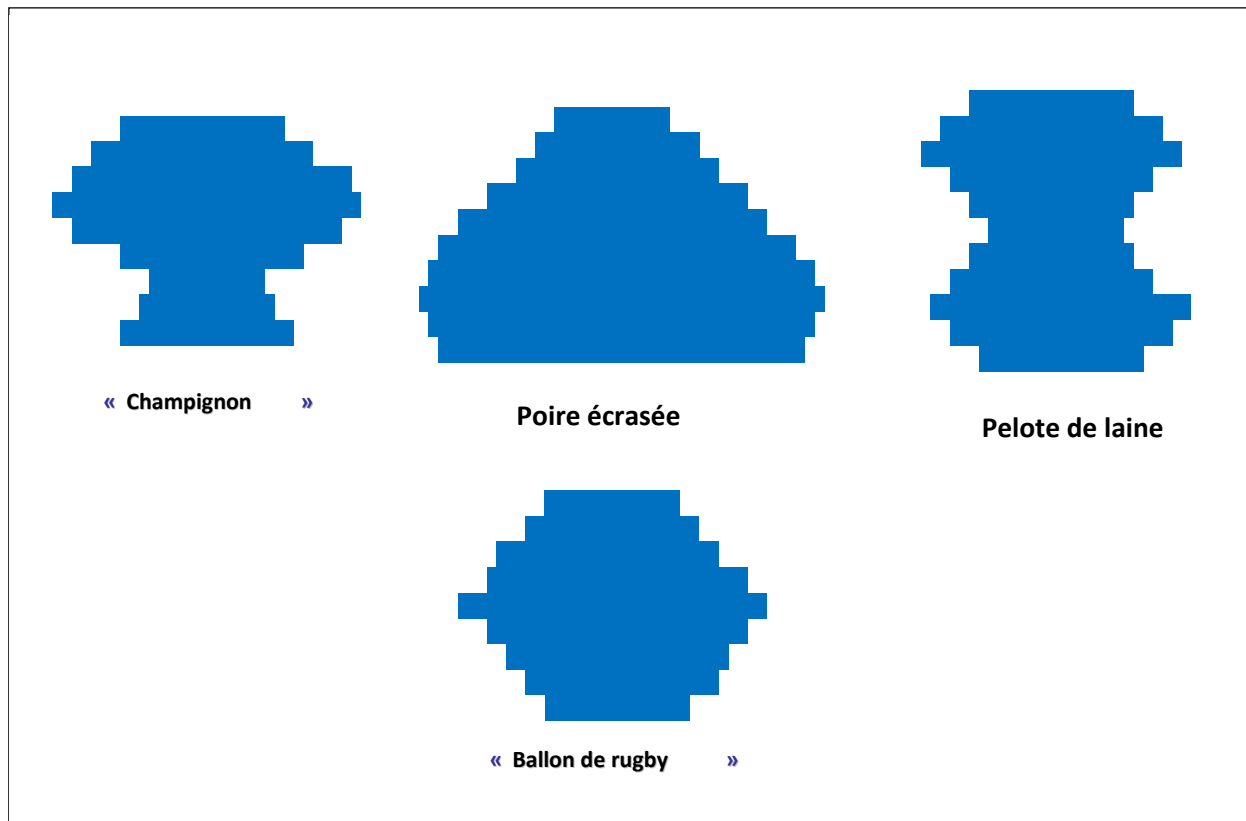
7.2.3 la répartition par catégorie et par sexe

Elle présente un intérêt en ce sens qu'elle permet de connaître d'une part le nombre de personne par catégorie et d'autre part d'apprécier le nombre d'agents de sexes féminin travaillant dans l'entreprise (approche Genre), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

7.2.4 La répartition selon la nationalité

Une forte proportion de travailleurs étrangers, notamment dans les qualifications les plus basses, traduit fréquemment des conditions de travail difficiles. La réglementation relative à l'emploi des étrangers est importante et diverse selon les pays et les unions...

Document : Exemple de pyramides des âges



7.3 La démarche GPEC

La construction d'une démarche de GPEC implique nécessairement la réalisation d'un diagnostic qualitatif et quantitatif de l'emploi, des métiers et des compétences dans l'entreprise. Ce diagnostic, réalisé au moyen d'instruments collectifs et individuels, permet d'établir un état des lieux des métiers et des compétences disponibles ou nécessaires dans le cadre des évolutions des activités de l'entreprise, en mobilisant différents outils, en fonction de la taille et des caractéristiques de l'entreprise, tels que :

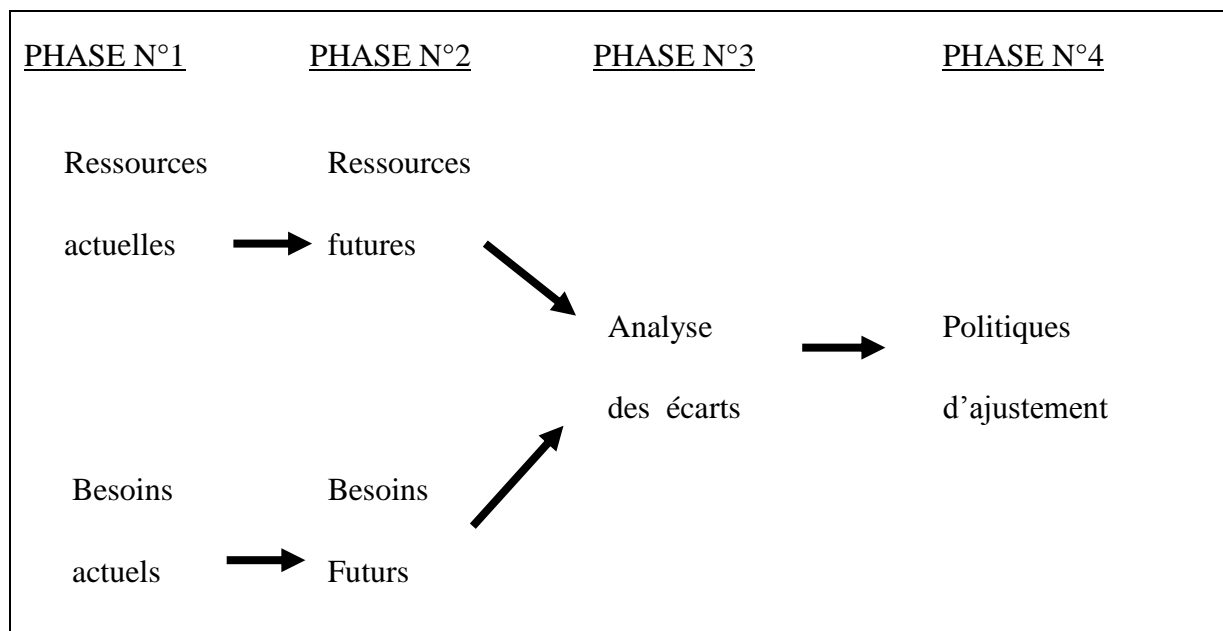
- la cartographie des emplois, des métiers et des compétences par famille de métiers (en termes quantitatifs et qualitatifs, par CSP, par site, par service, ...);
- le référentiel des compétences transversales ou transférables vers d'autres métiers ou d'autres sites/services;
- les passerelles entre les métiers et les familles professionnelles;
- les études et informations émanant des observatoires professionnels et territoriaux;
- l'analyse prospective des métiers en développement ou en décroissance;

les éléments d'information fournis par le bilan social (pyramide des âges, entrée / sortie de l'entreprise, niveaux de qualifications, etc.) ainsi que l'ensemble des informations existantes et

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

utiles pour le diagnostic comme le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes.

La démarche GPEC peut se résumer comme suit :



7.3.1 Identification des métiers et leurs évolutions

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes :

- Quelle structure pour demain ?

Compte tenu des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises, que se soit au niveau des unités ou au niveau global avec les fusions, les absorptions, il est primordial pour l'entreprise de définir comment son organisation s'articulera (par exemple pour éviter les doublons,..).

- Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il faut se livrer à une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise a besoin demain et les compétences qui permettent de faire face à ces futurs besoins.

7.3.2 Analyse quantitative des ressources de l'entreprise

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. Pour cela nous pouvons déterminer un certain nombre de critères tels que :

- Quel est l'âge moyen de l'effectif ?

- Etude de la pyramide des âges

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- Evaluer le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite
- Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements
- Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi ? Combien de temps restent-ils ? Où vont-ils ?

Il existe différents outils déjà présents dans l'entreprise pour faciliter ces analyses : organigramme, pyramides des âges et d'ancienneté, entretien annuel d'évaluation, le bilan social...

7.3.3 La prévision des besoins

Elle permet au responsable de la prévision de mesurer les effets des grandes orientations et des projets sur chaque emploi existant dans l'entreprise. Pour y parvenir, le responsable de la prévision doit :

- ◆ s'adresser aux responsables de chaque unité pour connaître la structure actuelle des emplois (postes actuellement pourvus, postes à créer, postes à supprimer, postes actuellement vacants dans ces unités) ainsi que les conséquences des orientations sur chaque structure.
- ◆ à partir des données et informations dont il dispose, il va faire des projections de besoin d'emploi et ou de postes. L'horizon de projection varie de 1 à 3 ans voire 5 ans.
 - quelles sont les ressources dont dispose la structure ?;
 - quels sont ses besoins futurs ?;
 - quel ajustement doit-on ou peut-on apporter en plus ou en moins ?

7.3.4 La prévision Des ressources humaines

Elle consiste à évaluer le nombre de personnes sur lesquelles l'organisation peut compter pour assurer la réalisation de ses objectifs. Cette évaluation se fait sur la base:

- de l'évolution des métiers et des emplois;
- des formes d'organisation du travail ;
- du mode de fonctionnement de l'entreprise à terme.

Pour réaliser cette prévision, on prend en compte :

- le vieillissement du personnel ;

**ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH**

- les décès ;
- les démissions ;
- les licenciements / les radiations.
- le plan d'entreprise qui fixe les objectifs à atteindre ;
- les problèmes identifiés dans l'analyse de l'état des ressources en personnel ;
- les différents mouvements du personnel (départ, promotion.).
- etc.....

Par ailleurs, elle prend en compte les changements qu'impose l'environnement, les besoins de connaissances et de compétences, l'évolution de la technologie et de la culture.

Sur la base de ces différents paramètres, le responsable de la prévision va dresser l'inventaire des effectifs actuellement à l'emploi dans l'organisation en les regroupant par catégorie d'emploi, de compétence ou de qualification.

L'outil permettant de faire cette projection est appelé tableau de projection d'effectifs.

7.3.5 La détermination des écarts

Tableau de projection d'effectifs

POSTES	Ressources Actuelles	Hypothèses de départ	Promotion	Ressources Prévisionnelles	Besoins Prévisionnels	Déséquilibre	
						Déficit	Surplus
CADRES							
AGENTS DE MAITRISE							
AGENTS D'EXECUTION							

Des études qualitatives et quantitatives permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles).

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- Il peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous-effectif en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants...

- Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel métier/compétences. Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoir-être, savoir-faire liés à un profil et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie des compétences. A partir de cette cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

7.4 Recherche de solutions pour corriger les déséquilibres

La recherche de solutions pour corriger les déséquilibres résulte de l'analyse de chaque situation. Les solutions peuvent être de différentes natures et peuvent consister selon le cas en:

- une réorganisation de l'entreprise ;
- la mise en place d'un plan de recrutement,
- la mise en place d'actions de formation continue du personnel ;
- un redéploiement du personnel
- l'aménagement du temps de travail ;
- promotion, mutation;
- des départs ciblés ou anticipés ;
- des licenciements ;
- rappel d'employés partis ;
- mise en disponibilité ;
- mise à pied.
- etc.

Les actions susceptibles d'être intégrées à ce plan de Ressources Humaines sont nombreuses.

On peut les regrouper en deux catégories :

- les actions visant à résorber un **déficit** quantitatif et /ou qualitatif en Ressources Humaines ;
- les actions visant à résorber un **excédent** quantitatif et /ou qualitatif en Ressources Humaines.

7.4.1 Les actions visant à résorber un déficit quantitatif et/ou qualitatif en RH

➤ **La mise en œuvre d'un plan de recrutement externe.**

On recherche à l'extérieur de l'entreprise, les Ressources Humaines manquantes. Cela aura le plus souvent des incidences financières notamment en termes d'augmentation de la masse salariale.

➤ ***La formation continue du personnel***

Elle permet aux salariés bénéficiaires d'acquérir de nouvelles compétences et de prendre en charge eux-mêmes les activités qui incombaient aux postes déficitaires.

Par exemple pour pallier le déficit de Secrétaire, on peut choisir de former tout le personnel de supervision d'une entreprise à l'utilisation de l'outil informatique.

➤ ***La réorganisation***

La réorganisation peut correspondre à plusieurs opérations :

➤ ***Le redéploiement des effectifs***

Il consiste après analyse des déséquilibres géographiques et sectoriels d'une entreprise, à procéder à une réaffectation du personnel. Le but visé ici est d'apporter une réponse à des insuffisances en personnel sans procéder obligatoirement à de nouveaux recrutements.

Cela suppose de mettre en place des garanties statutaires (directives ou notes de service définissant les critères d'affectation..) pour pérenniser le redéploiement. Sinon, on risquerait après quelques mois de voir les agents redéployés redemander leur mutation.

➤ ***Le redécoupage de l'organisation de l'entreprise***

Il s'agit de remanier l'organigramme de l'entreprise, de redéfinir les différents postes de l'organigramme, d'identifier les doublons ou encore d'évaluer les attributions des postes afin de voir dans quelle mesure on peut opérer des fusions ou réajustements.

En clair, on réalise une sorte d'audit institutionnel et organisationnel. A partir de là, on peut faire face à une situation de sous-effectif sans augmenter l'effectif, voire en le diminuant.

➤ ***L'introduction de nouvelles technologies***

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

On peut introduire dans l'entreprise de nouvelles technologies qui vont lui permettre d'augmenter le niveau de sa production avec les Ressources Humaines existantes.

7.4.2 Actions visant à résorber un excédent quantitatif et ou qualitatif des RH

Il peut s'agir :

➤ *De la réduction du temps de travail*

C'est une opération dans laquelle managers et salariés se mettent d'accord pour réduire la durée de travail. Les salariés travailleront en permanence mais en temps réduit. Ce qui permettra de confier la charge de travail résiduel aux salariés en surnombre. Ce faisant, on évitera les licenciements.

Toutefois, la réduction du temps de travail (RTT) se double souvent d'une diminution du niveau de la rémunération, ce qui peut provoquer le mécontentement des « bas salariés » c'est-à-dire ceux dont la rémunération est encore proche du SMIG.

➤ *L'aménagement de contrat de travail à temps partiel ou à durée déterminée.*

L'aménagement peut consister à rendre le travail saisonnier. Cela permet de ne pas licencier et de maintenir les salariés dans l'entreprise lorsqu'on anticipe une baisse d'activité qui pourrait justifier des licenciements. C'est assimilable à un parfois chômage technique.

➤ *Le recensement physique des agents en vue de détecter les agents en situation irrégulière.*

Cela concerne surtout les très grandes entreprises et les administrations publiques en situation de sureffectif. On peut ainsi mettre en place une équipe mobile chargée de recenser les agents dans les différents services.

Ce faisant, on est en mesure de détecter les agents en situation irrégulière (agents fictifs, décédés ou faux diplômes...).

➤ *Le gel des recrutements*

La politique prédéterminée de recrutement ou de remplacement systématique des départs à la retraite peut être freinée en cas de personnel pléthorique. On peut y ajouter par exemple dans l'Administration le non renouvellement des contrats de travail des agents contractuels.

➤ *Les programmes de retraites anticipées*

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

On incite les agents qui sont à 2, 3 ou 4 ans de la retraite à partir avec droit immédiat à la retraite proportionnelle au temps d'activité.

➤ *La mobilité interne*

La mobilité (verticale ou horizontale) en même temps qu'elle renforce les RH, permet de diminuer l'éventuel sureffectif de la catégorie ou du service de départ.

➤ *La mise en œuvre d'un plan de licenciement*

Il consiste à mettre en place un plan qui vise à licencier progressivement une partie du personnel. Mais il faut bien identifier les personnes qui doivent partir afin de ne pas perdre des qualifications précieuses et pouvoir ainsi garantir la survie de l'entreprise lorsque la situation qui justifiait le licenciement redeviendra plus favorable.

Cela est d'autant plus important que certains agents constituent bien souvent un réservoir important d'expérience, de compétence et de contact dont la disparition peut hypothéquer la productivité de l'entreprise.

Il est possible dans l'Administration, d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de **départ volontaire** et des programmes de **départ ciblé**.

Les choix ayant été opérés sur la base des différentes analyses, il faut élaborer les plans d'action autour des principaux choix envisagés pour résorber le surplus ou les déficits en fonction des priorités.

Chapitre VIII : La rémunération

L'impact des rémunérations au niveau de l'entreprise et au niveau national, explique l'importance de la réglementation applicable et la diversité des pratiques des entreprises. La réglementation en matière de rémunération est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter.

Malgré ces contraintes, la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

8.1 Généralités

La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises.

Rémunération, salaire et traitement

Dans le langage courant, il est fréquent d'utiliser de manière indifférenciée ces trois notions. La notion de **traitement** désigne la rémunération perçue par les fonctionnaires. La distinction entre le **salaire** (sous-entend « ouvrier) et la **rémunération** (des cadres) a tendance à s'estomper pour employer ces deux termes en qualité de synonyme.

8.2 Objectifs de la rémunération

8.2.1 Pour les employeurs

Les principaux objectifs de la rémunération des employeurs sont doubles:

- 1) payer un salaire juste qui permet d'attirer et de conserver les ressources humaines, en qualité et en quantité, et motiver suffisamment les employés pour atteindre ses objectifs ;
- 2) payer un salaire équitable.

8.2.2 Pour les syndicats

Obtenir, pour leurs membres, le taux de salaire le plus élevé possible mais à l'intérieur de certaines limites.

8.3 Notions reliées à la rémunération

8.3.1 Le salaire de base

C'est l'élément essentiel de la rémunération. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est fixé d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul.

Sauf clause contraire dans la convention collective applicable à l'établissement, toute absence, même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie. Il est calculé en

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

fonction du taux horaire consensuellement retenu pour rémunérer la prestation de l'employé et le nombre d'heures de travail, ou en fonction d'une grille indiciaire. C'est la partie stable de la rémunération dont la nature et le mode de calcul sont fixés dans le contrat de travail ou la convention collective de l'entreprise.

8.3.2 Les compléments ou accessoires de salaire

Les formes sont multiples : avantages en nature, pourboires, gratifications, primes, indemnités et autres avantages, prime de transports, etc.

8.3.3 Les différents types de rémunération

8.3.3.1 La qualification professionnelle

Les éléments du salaire applicable par catégorie professionnelle sont nombreux, on a :

1. Le salaire minimum national professionnel du travailleur sans qualification.
2. Des coefficients hiérarchiques pour différentes qualifications professionnelles ; le salaire du travailleur sans qualification peut servir de base hiérarchique.
3. Des majorations pour les travaux pénibles et dangereux.
4. des conditions particulières de travail (ex. : le travail de nuit).

8.3.3.2 La rémunération au temps

C'est une rémunération qui varie en fonction du nombre d'heures, de jours ou de mois effectivement travaillés par l'employé, à partir du taux horaire de base.

8.3.3.3 La rémunération au rendement

Le travailleur est payé en fonction de son rendement. On rencontre différentes formes de paiement :

8.3.3.3.1. Le taux à la pièce

Dans le taux à la pièce, le travailleur est rémunéré en fonction de sa production.

Ce mode de paiement aux pièces trouve sa raison d'être dans le cas de rémunération au rendement individuel ou de petites équipes.

8.3.3.3.2. Le taux horaire

Le système du taux horaire ressemble aux taux à la pièce, sauf que les standards sont exprimés en termes de temps plutôt que l'argent.

8.3.3.3.3. Le système différentiel

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Le système différentiel conçu par Frederick W. Taylor est un système plus complexe que le taux à la pièce. Le système de Taylor consiste à payer le travailleur à la pièce mais le temps passé intervient. Il y a deux taux à la pièce qui sont établis, le taux le plus bas est payé jusqu'à ce que soit établi un certain standard passé ce niveau, c'est le taux le plus élevé qui est payé. Ainsi, le travailleur est encouragé à atteindre le standard et à produire au maximum. Le système de Taylor a été le premier mis en application. Son approche a été reprise par d'autres, comme Gantt, qui ont développé des formules à primes souvent utilisées de nos jours.

8.3.3.3.4. Le système de prime

Il existe d'autres systèmes de rémunération au rendement qui reposent sur la notion de prime. Les caractéristiques générales de ce système de primes sont triples :

1. Ils déterminent une durée normale pour l'exécution d'une tâche donnée (par une étude des temps)
2. Ils paient une prime aux travailleurs qui terminent la tâche dans le temps normal que la durée normale.
3. Ils paient aux travailleurs qui ne terminent pas la tâche dans le temps normale la rémunération horaire ordinaire.

Les différents systèmes peuvent être groupés en quatre catégories :

- prime proportionnelle au rendement (ex. : le salaire aux pièces intégral, les normes horaires)
- ;
- prime des travailleurs est proportionnellement inférieure à leur rendement au rendement (ex. le système de taux aux pièces élevé)
- Prime où les gains des travailleurs varient dans les proportions différentes selon divers niveaux de rendement.

8.3.3.3.5. Le salaire au mérite

Le taux au mérite peut également être rangé parmi les formes des rémunérations au rendement. Ce système est une méthode qui vise à récompenser les meilleurs travailleurs.

8.3.4 L'intéressement

On regroupe sous ce vocable toute les formes de participation des travailleurs à la prospérité à la productivité de l'organisation. Les formes rencontrées sont :

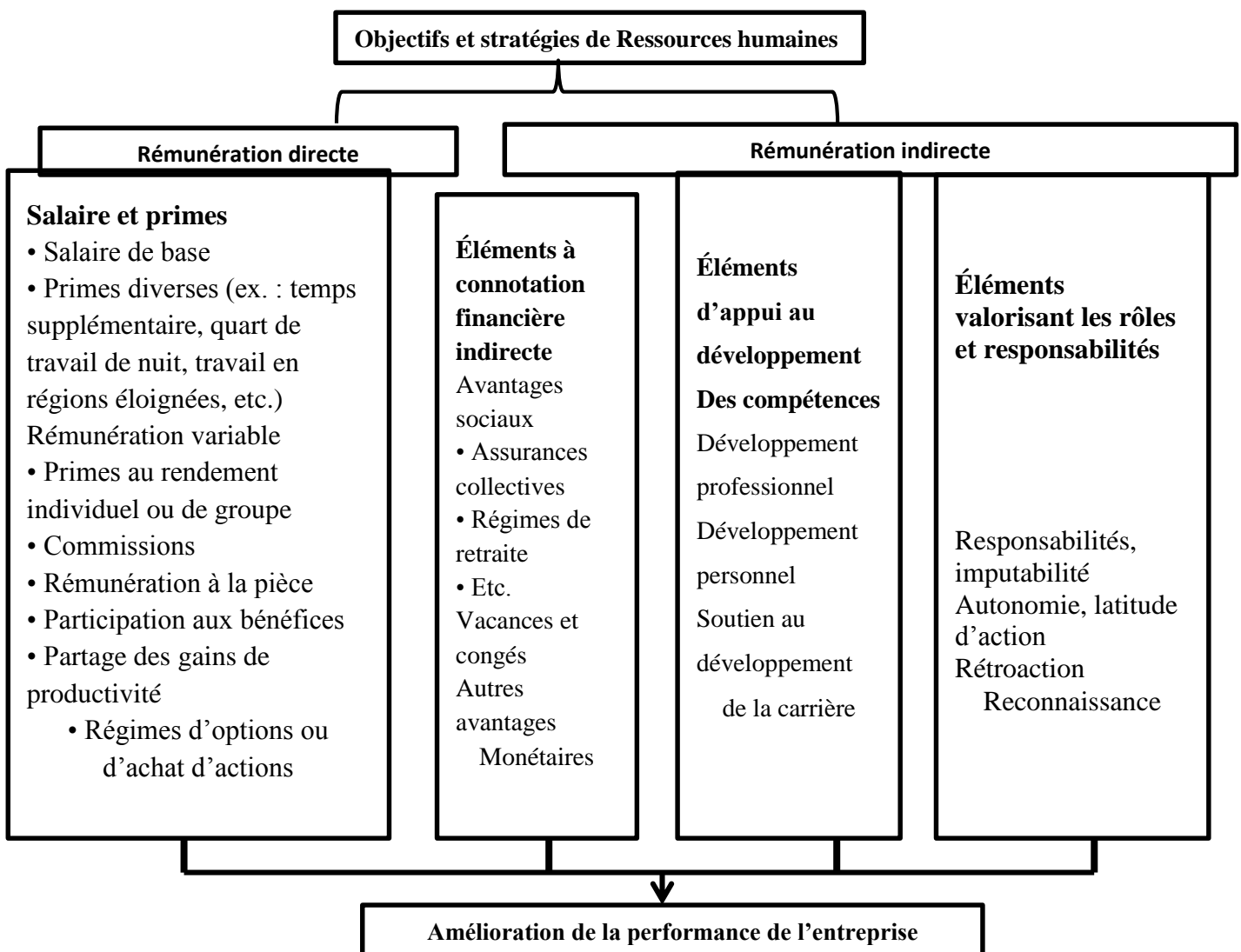
8.3.4.1 *Le boni de production*

Il correspond à un paiement en surplus directement relié à la production d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs.

8.3.4.2 *La participation aux bénéfices*

Sous ce titre, on peut regrouper tout ce qui concerne les systèmes en vertu desquels la direction d'une organisation s'engage à payer à la totalité ou à un versement qui s'ajoutent évidemment aux salaires et traitement réguliers et peuvent se faire sous forme d'argent comptant et/ou d'actions (ex. : valeur mobilières en Bourse) et/ou d'options.

Composition et structure de la rémunération



8.4 Calcul du salaire : la fiche de paie

8.4.1 Qu'est-ce qu'une fiche de paie ?

Une fiche de paie peut être définie comme une pièce justificative qui récapitule tous les éléments de calcul des salaires de façon individuelle et le tout centralisé dans un document général appelé **registre de paie**. Elle est créée et remise à chaque employé lors de la paie.

8.4.2 Quelles sont les mentions obligatoires d'une fiche de paie ?

La fiche de paie n'a pas un format standard et universel mais on peut y retrouver :

▪ *La raison sociale et adresse de l'employeur ; Les noms prénoms du salarié, situation matrimoniale et sa catégorie professionnelle ; la période de rémunération ; Les références de la fiche de paie ; Le salaire de base ; Les avantages liés à la rémunération ; Le salaire brut ; Les retenues obligatoires sur salaire ; Les retenues facultatives ; Le salaire net à payer au travailleur ; Les signatures appropriées et date de paiement ; La date d'édition*

- ❖ *La raison sociale de l'employeur* est l'identification de l'entreprise ou du patron.
- ❖ *Les noms prénoms du salarié, situation matrimoniale et sa catégorie professionnelle* pour reconnaître facilement la fiche de paie de chaque employé, son salaire de base et comptabiliser sur son compte les éléments qui lui correspondent réellement ;
- ❖ *La période de rémunération* est le temps de travail effectif pour lequel le salaire est dû ;
- ❖ *Les références de la fiche*, c'est la codification adoptée pour reconnaître facilement la fiche de tel ou tel employé et aussi utiles pour la comptabilisation ;
- ❖ *Le salaire de base* est la rémunération qui constitue la base de tous les calculs en matière de traitement de salaire.
- ❖ *Les avantages liés à la rémunération* ces avantages peuvent être en nature ou en numéraire.

Les avantages en nature sont prévus au contrat de travail ou dans la convention collective.

Les autres avantages peuvent être :

- **Les heures supplémentaires** qui sont des heures effectuées au-delà de la durée légale hebdomadaire prévue.

Les majorations au taux horaire normal prévues sont :

Heures supplémentaires du jour

12 % du taux horaire normal de 41^{ème} heure à la 48^{ème} heure

35 % du taux horaire normal au-delà de la 48^{ème} heure

50 % du taux horaire normal les dimanches et les jours fériés.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

Heures supplémentaires de nuit

50 % du taux horaire normal les jours ouvrables

100 % du taux horaire normal les dimanches et les jours fériés.

- **Les primes et indemnités** ce sont les avantages qui concernent les primes et gratifications allouées aux employés en vue de les motiver au travail. On peut citer : prime de rendement, d'assiduité, frais de transport, de tenue de compte, indemnités de logement, d'habillement, de téléphone etc....

Les primes sont les avantages financiers accordés au salarié pour le féliciter, pour l'encourager dans son travail.

Les indemnités quant à elles sont aussi des avantages financiers alloués en compensation des frais liés au travail mais supportés directement par l'employé.

NB. Les avantages en nature (logement, mobilier, ... mis à disposition de personnel par l'employeur qui supporte la charge ...) Ils sont évalués suivant une valeur forfaitaire mais peuvent être fixés à :

15 % du salaire brut pour le logement

15 % du salaire de base pour la domesticité à condition que le salaire du domestique ait donné lieu au versement des cotisations sociales à la CNSS et ait subi les retenues fiscales à la source.

▪ **Le salaire brut** est alors après tout ce qui précède l'ensemble du salaire de base et des avantages qui y sont liés. On peut alors dire que

Salaire Brut = salaire de base + primes, indemnités et gratifications+ les heures supplémentaires

- **Les retenues obligatoires sur salaire**, tout le salaire brut n'est pas directement versé à l'employé. Il est prévu des prélèvements obligatoires d'office sur le salaire que l'employeur doit opérer avant tout paiement de salaire à chaque salarié.

L'employeur doit prélever d'office sur les salaires, les cotisations des travailleurs et les verser aux institutions de sécurité sociale dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur ou par les statuts desdites institutions.

- **Les retenues facultatives** elles concernent certains prélèvements sur salaire en fonction des pratiques et comportements de l'employé.
- **Le salaire net à payer au travailleur** : il est le reste dû qui sera versé à l'employé après le prélèvement des retenues obligatoires et facultatives du salaire brut.
- **Les signatures appropriées et date de paiement**, le bulletin de paie doit comprendre obligatoirement les visas et dates d'émargement des différents acteurs intervenant

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

dans le traitement des salaires, c'est-à-dire l'employeur ou son représentant ; le travailleur et si possible l'agent habilité pour l'établissement de la fiche de paie.

➤ **La date d'édition** est la date définitive d'élaboration de la fiche de paie.

8.4.3 Les retenues sur salaire (charges salariales)

8.4.3.1 Les retenues légales

✓ Les Obligations Sociales au sein de l'entreprise

- Chez l'employé

Une cotisation est versée pour chacune des branches de prestations gérées par la caisse de la sécurité sociale.

Les obligations sociales de l'employé représentent la cotisation du travailleur auprès de la CNSS pour assurer sa retraite. L'employé doit accepter un prélèvement sur son salaire au titre de la cotisation ouvrière qui constitue la pension de retraite.

Il s'agit de la "pension de retraite" ou la « cotisation ouvrière »

Cette obligation de l'employé appelée Cotisation ouvrière est calculée à un taux de 3,6 % du salaire brut et est déduite directement du salaire de l'employé. Mention en est faite sur le bulletin de paie.

- Chez l'employeur

Tout employeur a l'obligation de verser à la CNSS au compte de son employé des cotisations diverses pour lui assurer la sécurité sociale non seulement au cours de son temps de carrière mais aussi pendant toute sa retraite. Les obligations de l'employeur sont de trois ordres. Elles concernent :

- La pension de retraite appelée « Part patronale », c'est la part de l'employeur au profit de son agent comme complément de la cotisation pour pension de vieillesse. Son taux est de 6,4 % et est appliqué directement sur le salaire brut mentionné sur la fiche de paie.
- Les prestations familiales qui sont entièrement supportées par l'employeur au profit de son employé pour que ce dernier puisse bénéficier des allocations familiales, allocations prénatales et d'autres allocations en nature. Les prestations familiales représentent 9 % du salaire brut de l'employé.
- Le taux du risque professionnel dépend du secteur d'activité professionnel auquel appartient le travailleur. Nous distinguons quatre cas, le taux est appliqué sur le salaire brut du travailleur.

1 % pour les services de bureau.

2 % dans le cas des entreprises commerciales.

**ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH**

2 % au cas où l'employeur est classé dans la catégorie des entreprises industrielles.

4 % pour les entreprises de construction.

Au total les charges sociales mises à la charge de l'employeur au profit de son employé varient entre 16,4 % et 19,4 %.

NB : Ces différentes charges ne figurent guère sur la fiche de paie de l'employé car mises à la charge de l'employeur.

✓ Les Obligations Fiscales au sein de l'entreprise

Il s'agit des impôts sur salaire versés à l'administration fiscale pour alimenter la caisse de l'Etat.

Ces impôts sont obligatoires pour les redevables qui sont assujetties.

- **Chez l'employé**

Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques dans la catégorie des Traitements et Salaires **(IRPP -TS)**.

Tranches du salaire brut	Taux
0 à 50 000	
50 000 à 130 000	10 %
130000 à 280000	15 %
280000 à 530 000	20 %
50 000 à 130 000	10 %

L'IRPP-TS qui est ainsi calculé est l'IRPP-TS Brut et qui doit subir un abattement dépendamment du nombre d'enfants à la charge de l'employé de la manière suivante :

Nombre d'enfants à charge	Pourcentage d'abattement
0	0 %
1	0 %
2	5 %
3	10 %
4	15 %
5	20 %
6 enfants et plus.	23 %

Cet impôt net calculé est fait mention sur la fiche de paie de l'employé et est déductible de son salaire.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- Chez l'employeur

La charge fiscale supportée par l'employeur est due sur les salaires payés à son employé.

L'employeur a une charge fiscale qui est assis sur l'ensemble des salaires bruts de ses employés. Cet impôt est appelé le Versement Patronal sur Salaire (VPS). Il est de 2 % pour les établissements d'enseignement privé.

Le VPS est calculé à un taux de 4 % sur le salaire brut arrondi au millier de franc inférieur.

Sont exonérés de VPS,

- l'Etat et les collectivités territoriales ;
- les services publics et les offices exerçant une activité non lucrative ;
- les représentations diplomatiques et organismes internationales ;
- les contribuables soumis à la Taxe Professionnelle Unique (TPU) ou les régimes de forfait
- les nouvelles entreprises régulièrement créées pour leur première années d'activité ;
- les personnes physiques ou morales assujetties à l'impôt, pendant deux (2) ans sur les rémunérations versées au titre du premier emploi du salarié à compter de sa date d'embauche à condition que celui – ci soit déclaré à la CNSS.

8.4.3.2 Les retenues facultatives

Les retenues facultatives sont celles qui ne sont pas obligatoirement prélevées sur le salaire de l'employé, cela dépend de chaque employé. Il s'agit des : Avances ou acomptes (faveurs accordées au personnel récupérables intégralement en fin du mois)

Oppositions sur salaire et saisie arrêt (retenues liées à un engagement de l'agent)

Ces retenues facultatives pour le travailleur viennent en diminution de son salaire brut.

Mention en est faite sur le bulletin de paie.

8.4.4 La politique des rémunérations

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre qui constituent ses axes principaux :

- L'équilibre financier de l'organisation
- La compétitivité externe compte tenu du marché du travail
- L'équité interne.

8.5 La gestion de la masse salariale

8.5.1 Définition : La masse salariale constitue l'ensemble des salaires versés pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise. Son évolution dépend de celle du salaire moyen par tête et du nombre de salariés occupés.

8.5.2 L'analyse de l'évolution de la masse salariale : Plusieurs facteurs peuvent faire varier la masse salariale.

8.5.2.1 Evolutions liées à la politique d'emploi : Ces politiques se traduisent par des embauches, des départs, des promotions, des mutations, des choix concernant les formes d'emploi (CDI, CDD, Intérim...) en d'autres termes de la gestion des emplois, des compétences et des carrières. **Ces décisions se répercutent sur la masse salariale par des effets d'effectifs, de structure et de noria.**

- **l'effet noria:** il s'agit de l'effet produit par le remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers sont moins bien payés, car ils disposent d'une expérience plus réduite, permettant ainsi à l'entreprise de diminuer ses coûts ;
- **l'effet effectif:** si les effectifs de l'entreprise augmentent, alors la masse salariale va augmenter, et inversement. Ceci explique que certaines entreprises aient recours aux suppressions d'emplois pour diminuer leur masse salariale;
- **l'effet structure:** les modifications de la structure des qualifications dans l'entreprise auront des effets sur la masse salariale puisqu'il s'agit d'une de ses composantes.

8.5.2.2 Evolutions liées à la politique de rémunération : On distingue les augmentations collectives accordées à tous les salariés ou à certaines catégories d'entre eux, et les augmentations individuelles qui valorisent l'ancienneté, la performance ou le développement des compétences de l'agent.

- **Augmentations collectives et catégorielles** Les augmentations générales visent un maintien du pouvoir d'achat des salariés érodé par l'inflation. Une augmentation de 1 % est dite hiérarchisée ; une augmentation de 10 500 FCFA est dite non hiérarchisée. Les augmentations catégorielles s'appliquent à une population précise d'agents, un service, une unité, une équipe de travail, un site spécifique afin de valoriser leur action, de les repositionner dans la grille salariale ou de rééquilibrer la politique de rémunération, par exemple à la suite d'une modification de la structure organisationnelle.

- **Augmentations individuelles** Elles sont regroupées en trois catégories : **on parle du GVT** (glissement, vieillissement, technicité) : l'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles.

ADMINISTRATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
LICENCE PROFESSIONNELLE MRH

- Le glissement vise les augmentations accordées sans qu'il y ait de transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail.
- Le vieillissement concerne les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatiques.
- Enfin, la technicité correspond aux changements de qualification d'un agent. Ces trois éléments sont susceptibles d'expliquer les variations de la masse salariale.

8.5.3 L'impact des évolutions

8.5.3.1 Les évolutions en niveau et en masse L'impact des évolutions que nous venons de décrire s'apprécie en masse et en niveau. Ces deux lectures aboutissent à des perceptions différentes de la masse salariale.

- L'évolution en niveau (**En**) correspond au pourcentage d'évolution de la rémunération d'une personne ou d'un groupe entre deux dates données.

$$En = [(1+A_1)(1+A_2)(1+A_3)...(1+A_n) - 1] * 100 \quad \text{ou}$$

$$En = (\text{Salaire du mois de Décembre de l'année } N+1 / \text{salaire du mois de décembre } N) - 1 * 100$$

- L'évolution en masse (**Em**) mesure l'évolution de la somme des rémunérations perçue par une personne ou un groupe entre deux périodes.

$$Em = (\text{somme des salaires de l'année } N+1 / \text{somme des salaires de l'année } N) - 1 * 100$$

Ou

$$Em =$$

- Il y a effet report (**Er**) Lorsque des rémunérations sont accordées au cours d'une année N, et que leur effet se reporte systématiquement sur l'année suivante. Cet effet de report influence ainsi à la hausse la masse salariale de l'année N+1. L'inertie des augmentations et leur glissement d'une année à l'autre font évoluer la masse salariale même si aucune augmentation n'est octroyée en N+1.

$$Er =$$