



FACULTE DE DROIT DE TANGER

Support de Cours

# GESTION des RESSOURCES HUMAINES

Pr. Omar BELKHEIRI\*



\* Professeur d'économie et de gestion - Faculté de Droit de Tanger  
\* Responsable de l'équipe de Recherche Formation-Emploi et Développement  
\* Responsable du Master Spécialisé et du DCESS  
« Economie et Gestion des Ressources Humaines »

2008-2009

## Grands axes du cours

(Approche par les processus GRH)

- I - Définitions - Système GRH et organisations
- II - Connaissance des emplois et des employés
- III - Planification et prévision en GRH
- IV - Recrutement
- V - Gestion des compétences
- VI - Mobilisation des RH
- VII - Gestion sociale de l'entreprise

## Remarque pédagogique :

Ce document est un support de cours qui doit être complété par les soins des étudiants grâce à des prises de notes et des lectures de dossiers éventuelles. Par ailleurs, durant les séminaires, il sera fait recours à des illustrations, cas pratiques et exercices.

## I – Définitions - Système GRH et organisations

### Définition

Ensemble de mesures et d'activités impliquant des RH et ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité et la performance des individus et de l'organisation.

La GRH considère l'individu comme une ressource et non comme un coût.

### Objectifs de la GRH

- Attirer : En nombre et en qualité / Planification adéquate de la main-d'œuvre
- Conserver : Elaboration de programme de relève  
Soutien à la gestion des carrières => favorise promotion interne
- Développer : Effort de formation (professionnelle et personnelle)
- Motiver et Satisfaire : En rémunération : mettre l'accent sur l'évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération au mérite  
En climat de travail : mettre l'accent sur la communication avec les salariés  
En santé et sécurité : réduction des accidents de travail (formation / prévention)
- Etre efficace : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation

### Environnement GRH

#### INTERNE

- \* Caractéristiques générales
- \* Orientations générales
- \* Direction générale
- \* Culture d'entreprise
- \* RH

#### EXTERNE

- \* Facteur économique
- \* Facteur socio-culturel
- \* Facteur politico-juridique
- \* Facteur technologique
- \* Facteur éthique

### Rôle et position du SRH dans l'entreprise

#### 1. Rôle du SRH :

- Il dépend du nombre de services offerts aux salariés, de la considération que la direction accorde à la GRH

- Ce rôle consiste à influencer et à partager le pouvoir avec les autres services de l'entreprise (ex. recrutement <= besoins définis par autres services)

Le but de cet aspect du rôle du SRH est de permettre au SRH d'homogénéiser toutes les politiques concernant les RH

#### 2. Position du SRH :

- Position hiérarchique :

« Structure administrative formelle dans une organisation qui confère à chaque membre (unité) une ligne de recevoir des ordres d'un seul supérieur et d'en donner à ses subordonnés »

- Position fonctionnelle :

\* Etat-Major :

« C'est une position de conseil ayant pour but de faciliter et d'appuyer le travail des membres des autres services. Le SRH dans ce cas détient des connaissances qu'il met au service de tous les responsables hiérarchiques »

\* Spécialisation :

« C'est un type d'autorité qu'exerce un individu ou service spécialisé en vertu de sa compétence sur des subordonnés dépendant d'autres services »

- Position mixte :

- Existence en même temps des trois positions
- Essentiellement dans les grandes organisations

### Rôle du responsable du SRH

- Conseiller la direction et les responsables hiérarchiques

- Identifier les causes des insatisfactions, les analyser et proposer des actions préventives
- Fournir à la direction des conseils appropriés en rémunération, promotion, communication, ...
- Animer des réunions et animer des débats
- Recevoir et discuter avec les représentants syndicaux, responsables de services, ...

- Encadrer tous les actes professionnels en GRH

- Organiser le SRH et répartir les tâches
- Evaluer l'application des activités et pratiques du SRH
- Gérer et contrôler le budget du SRH et analyser les écarts
- Mesurer la rentabilité du service et informer la direction

- Elaborer des politiques stratégiques

- Participer à la définition des orientations stratégiques de l'organisation
- Participer à la définition des politiques en RH (aménagement du temps, communicat., ...)
- Elaborer et promouvoir des programmes de qualité en GRH à travers tous les services de l'organisation

## II – Connaissance des emplois et des employés

### ► Connaissance des employés :

Dresser la structure humaine de l'entreprise selon des critères utiles et pertinents en vue de les incorporer dans l'optimisation de la GRH (Système d'information et GRH).  
Ces critères couvrent des aspects divers : âge, sexe, qualification, productivité, rémunération, ... etc.

### ► Connaissance des emplois / Analyse des emplois

#### Définition

L'analyse des emplois est une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi.

Qu'est ce que l'emploi ?

#### Processus d'analyse des emplois

##### 1. Préparation :

Objectif : Déterminer les objectifs et les responsabilités pour chacune des personnes impliquées dans l'organisation

##### 2. Identification des emplois (au pluriel) :

Objet : Spécifier les différentes catégories d'emploi à analyser

##### 3. Choix de la technique et des analystes :

L'analyste est celui qui procédera au sein de l'organisation à l'analyse des emplois. Il peut être titulaire de l'emploi lui-même, son supérieur direct ou encore un analyste spécialisé (externe)

##### 4. Recueil de l'information :

Objectif :  
Recueillir de l'information sur ce qu'est l'emploi (et non sur ce qu'il devrait être)

Se poser des questions sur :

- \* Caractéristiques des emplois (que fait le salarié ?).
- \* Instruments utilisés (comment fait-il son travail ?).
- \* Environnement du travail (contexte du travail ?).
- \* Finalité du travail (Pourquoi le fait-il ?). Identifier clairement les objectifs à atteindre à travers l'exécution du travail (résultats attendus).
- \* Implication du travail. Exprimer le degré de difficulté des tâches

##### 5. Rédaction des descriptifs d'emplois :

Objectif :  
Etablir le contenu des tâches liées aux postes de chaque emploi à analyser

Transcrire le contenu des postes à travers trois éléments essentiels :

- \* Identification de l'emploi (au singulier) :
- \* Sommaire :
- \* Tâches :

##### 6. Etablissement des profils d'emploi (spécification)

Définition :  
Déterminer les capacités personnelles de l'individu qui aura à occuper le poste c-à-d l'ensemble des exigences en termes d'aptitudes, de connaissances, de qualifications,...

#### **Techniques d'analyse des emplois**

Les plus utilisées :  
Observation / Entretien / Questionnaire

## III – Planification et prévision en GRH

### Planification des RH et PSRH

- Planification des ressources humaines (PRH) :

« Activités de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en étroite collaboration avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains, en réponse aux objectifs de l'organisation et à ceux des salariés à court, moyen et long terme »

- Planification stratégique des ressources humaines (PSRH) :

« C'est une opération d'encadrement des activités d'une organisation en partant des besoins en ressources humaines identifiés à différents niveaux pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation »

En d'autres termes :

« La PSRH consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des exigences de l'environnement externe sur elle et en l'ajustement des compétences des RH à ces exigences »

### Processus de planification des effectifs (GPEC)

#### 1. Opérations préalables

- Analyse de l'environnement

Cette analyse (environnement interne et externe) permet de prendre connaissance du contexte dans lequel se développe et aura à se développer l'organisation.

- Identification des besoins et objectifs :

- Sur la base des objectifs globaux => déterminer les besoins éventuels en main-d'œuvre
- Forme : organigramme prévisionnel

#### 2. Inventaire et prévision

- Recherche d'informations

Cette information doit permettre une décision rapide et adéquate.

Catégories d'informations :

- Le passé
- Le futur
- Vie privée

- Postes et effectifs prévisionnels

- Postes prévisionnels :
- Effectifs prévisionnels :

- Postes et effectifs en surnombre

#### 3. Analyse des écarts

- Consiste à faire la différence entre les postes disponibles et les effectifs disponibles relatifs à la période de planification.

#### 4. Etablissement des plans d'action

Recrutement, licenciement, promotion, rétrogradation, ... etc.

#### 5. Vérification du processus et ajustement

Procéder à des ajustements sur la base des derniers changements intervenus dans l'environnement interne et externe de l'entreprise

### Techniques de planification

#### 1. Technique des experts

- Technique des opinions
- Méthode Delphi
- Méthode des scénarios

#### 2. Techniques des unités

#### 3. Technique des facteurs

- Facteur unique
- Facteurs multiples

## IV – Recrutement

### La politique de recrutement

Définition :

La politique de recrutement englobe l'ensemble des actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et également pour montrer que l'organisation peut répondre à leurs attentes de sécurité financière et d'évolution

### Le processus de recrutement

#### ● Définition du recrutement :

C'est l'action entreprise par toutes organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant (dans l'immédiat ou dans l'avenir)

#### ● Le processus de recrutement :

Préalables

*Planification des emplois  
Analyse des emplois  
Evaluation des emplois  
Rémunération  
Recrutement*

Processus / Recrutement

*Réception des demandes  
Actions de préparation  
Choix des sources  
Réception des candidatures*

#### 1. Préalables au recrutement

Planification des emplois / Analyse des emplois / Evaluation des emplois / Rémunération / Recrutement

#### 2. Réception des demandes

La demande de RH exprime le besoin de l'organisation.

#### 3. Actions de préparation

Trois aspects sont pris en compte dans la préparation du recrutement :

Le contenu de l'annonce d'emploi :  
Le choix des médias :  
La campagne de recrutement

#### 4. Choix des sources de recrutement

- Sources internes  
- Sources externes

#### 5. Réception des candidatures

Constitution des dossiers de candidats (CV, LM, etc.)

### Le processus de sélection

#### ● Définition :

Choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidats)

#### ● Facteurs d'influence :

Pouvoir hiérarchique  
Poste vacant  
Ration de sélection  
Outils utilisés  
Sélectionneur

#### ● Le processus de sélection :

##### 1. Présélection

Premier tri sur documents (CV et éventuellement LM)

##### 2. Accueil des candidats

- Rencontre préliminaires ou par groupes  
- Recours aux tests et autres formes de concours

##### 3. Entrevue avec les candidats retenus

- Permet de mieux connaître le candidat  
- Etape décisive (prise de décision)

##### 4. vérification des références

Forme de contrôle des faits et informations déclarés

##### 5. L'embauche

- Conclusion du contrat de travail  
- Période d'intégration

## V – Gestion des compétences

### A – L'évaluation

Définition :

Porter un jugement global et objectif sur le salarié concernant l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée, en se basant sur des critères explicites et des normes établies.

#### • Etapes de l'évaluation

##### 1. Préalables

- Diagnostic du contexte organisationnel
- Besoins des autres activités GRH

##### 2. Préparation à l'évaluation

- Identification des objectifs d'un programme d'évaluation de la performance
- Informer les évalués et former les évaluateurs
- Choix des critères d'évaluation
- Choix des techniques d'évaluation

##### 3. Exécution de l'évaluation :

Recueil des données

Faits explicitant les forces et faiblesses des salariés

##### 4. Analyse et recommandations

- Analyse approfondie des données collectées
- Communication / discussion des résultats avec les salariés
- Rédaction de recommandations
- Orientation des salariés vers un programme de formation

### B – La formation

- Concepts clés et définition :

Qualification / Compétences / Formation professionnelle continue

- Facteurs influençant la formation dans l'entreprise ;

- Facteurs économiques (imprévisibilité, complexité, mondialisation)
- Evolution technologique et technique
- Encadrement juridique

- Les acteurs de la formation :

Apprenant / Direction générale / direction des RH / Cadres de l'entreprise / Instances gouvernementales / Entreprises de la formation / Associations professionnelles

#### • Ingénierie de la formation

- Evaluation des besoins en formation
- Elaboration d'un plan de formation
- Réalisation et évaluation des plans de formation

## VI – Mobilisation des RH

(Rémunération)

### • Définitions

Rémunération directe :

Ensemble des paiements en espèce et en nature ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tels que l'incitation et l'intéressement.

Rémunération indirecte :

Ensemble des paiements ou prestations dont bénéficient les salariés en plus de la rémunération directe (les avantages sociaux).

### • Déterminants internes de la rémunération :

- Nature de l'emploi :
- Contribution des salariés :
- Capacité à payer :
- Syndicalisation :

### • Objectifs d'une structure salariale :

- Acquérir des RH compétentes
- Prévenir la discrimination
- Conserver les RH performantes
- Motiver les RH
- Respect de la législation travail

### • Principes de gestion de la paie

- Eléments du bulletin de paie
- Calcul des salaires

## VII – Gestion sociale des RH

(Audit social)

### • Définition

L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.

### • Objectifs :

- Assurer un meilleur contrôle ou auto-contrôle par le diagnostic des causes et des conséquences des problèmes.
- Assurer une meilleure préparation des décisions.
- Permettre, de manière prévisionnelle, d'éviter des situations de risque pour le futur.
- Contribuer à évaluer la performance et l'efficacité générale

### • Domaines de l'audit social :

Activité de managt.	Niveau d'audit
Administration	- Authentification des chiffres - Conformité légale
Gestion	- Application des procédures existantes (Conformité) - Cohérence des procédures RH avec les politiques - Cohérence des procédures RH avec les autres procédures
Stratégie	- Existence d'objectifs - Cohérence interne des objectifs - Organisation de la fonction personnelle

### • Etapes de l'audit social :

- Recueil des informations (précision des questions à se poser)
- Echantillonnage et Analyse
- Vérification et évaluation
- Recommandation