

CN0101074

REPUBLICQUE DU SENEGAL

MINISTERE DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

INSTITUT SENEGALAIS
DE RECHERCHES AGRICOLES

I.S.R.A.

DEPARTEMENT APPUI

AUX SERVICES DE RECHERCHES

COMMISSION FORMATION
PERFECTIONNEMENT RECYCLAGE
DU PERSONNEL

F.P.R.P.

RAPPORT DE STAGE
A L'ECOLE SUPERIEURE DE GESTION
DES ENTREPRISES DE DAKAR
DU 10 JANVIER AU 9 FEVRIER 1985

Présenté par
M. Moussa TOURE
Responsable de la F.P.R.P.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
Avant-Propos . . . * . . . * . . . * . . . * . . . * . . . *	1
I - Introduction	2
-a/ Evolution des courants socio-culturels	2
-b/ Développement de la Législation sociale	2
-c/ Impact des coûts sociaux	2
II - La Fonction Personnel dans l'Entreprise	3
.1/ Définition	3
.2/ Domaines de la Fonction Personnel	3
.3/ Politique de Personnel	4
III - Importance des Ressources Humaines * . . . * *	4
IV - La Gestion Prévisionnelle du Personnel	5
.1/ Définition	5
.2/ Mission de la Gestion Prévisionnelle du Personnel	5
.3/ Fonctions	5
.4/ Activités de la GPP	6
4.1. Acquisition des ressources humaines	6
4.2. La conservation des ressources humaines	6
V - Le Besoin	7
.1/ Définition	7
.2/ Hiérarchie des besoins selon Maslow	7
.3/ Identification des besoins	8
.4/ Interaction Perception-Besoin-Motivation	8
VI - La Planification des Ressources Humaines	8
6.1. Définition	8
6.2. Finalités de la planification	8
6.3. Nécessité de planifier les R.H.	8
6.4. Etapes de la planification	9
6.5. Exigences et résultats du processus de planification	10
Planification des Ressources Humaines	11
Etapes du processus de planification	12
Schéma des principales relations	13
Processus de contrôle de la planification	14
Processus de planification des R.H.	15
Entrées du système de planification des W.H.	16
Equilibre du marché interne du travail	17
VII - Recrutement et Embauche	18
7.1. Introduction	18
7.2. Chômage et Recrutement	18
7.3. Processus de recrutement	18
7.4. Demande ou Fiche de recrutement	19
7.5. Analyse de la demande	19
7.6. Analyse du poste	20
7.6.1. Définition	20
7.7. Recherche de candidats	20
7.7.1. Prospection interne	20

.../...

Comment rédiger une Analyse de poste ?	21 - 22 - 23
7.7.2. Recherche de candidatures extérieures	24
7.8. Le Tri des lettres	24
7.9. Le Questionnaire d'embauche	24
7.10. Les Tests	25
7.11. La Décision	25
7.12. Les coûts du recrutement	25
7.13. Spécification de poste	26
VIII - Accueil et Intégration	27
8.1. Procédure d'accueil	27
8.1.1. Accueil au niveau de la société	27
8.1.2. Accueil au niveau de l'Unité	28
8.1.3. Suivi de l'intégration	28-29
IX - Evaluation	30
9.1. Buts de l'Evaluation	30
9.2. Systèmes d'Evaluation	31
9.2.1. Evaluation des Ouvriers-Employés-Techniciens	31
9.2.2. Evaluation des Agents de Maîtrise	32
9.2.3. Evaluation de l'Encadrement	32-33
X - Plan de Carrière	34
10.1. Elaboration d'une Fiche-Filière	35
Exemplaire de Filière de Postes	36
Graphique de Filière de Postes	37
XI - Gestion de la Rémunération	38
11.1. Facteurs qui influencent la rémunération	38
11.1.1. Facteurs macro-économiques	38
11.1.2. Facteurs micro-économiques	38
11.1.3. Facteurs humains	39
11.2. Concepts de rémunération	39
11.2.1. Théorie de l'offre et de la demande	39
11.2.2. Théorie de la négociation	39
11.2.3. Théorie du niveau de vie désiré	39
11.2.4. Théorie de la capacité de l'entreprise à payer	39
11.2.5. Théorie du P.A. du revenu gagné	39
11.2.6. Théorie de la productivité	39
11.3. Structure de rémunération	39
11.3.1. Le salaire de base	39
11.3.2. Le supplément indemnisant	40
11.3.3. Le supplément personnel	40
11.3.4. Les avantages sociaux	40
XII - Les Politiques de Rémunérations	40
12.1. Au niveau relatif aux rémunérations	40
12.2. À l'évolution des rémunérations dans le temps	40
12.3. Aux modalités de rémunération	40
12.4. À la structure interne	40
12.5. Situation des bas salaires	40

	Pages
XIII - Gestion de la masse salariale	40
13.1. Gestion à court terme	40
13.2. Gestion à moyen et long termes	41
XIV - Formation et Perfectionnement	41
XV - Politique de Formation	41
1. Définition de la stratégie	42
1.1. Choix des objectifs	42
1.2. Les Bénéficiaires	43
1.3. Place du service Formation dans l'organigramme ...	43
2. Recensement des Besoins	43
2.1. Direction impose des actions de formation	43
2.2. Recensement fait par la hiérarchie	44
2.3. Recensement des besoins auprès des agents	44
3. Le choix des moyens	44
3.1. Les stages de longue durée	44
3.2. Les stages de courte durée	45
3.3. Formation sur le tas ou apprentissage direct	45
3.4. Préparation de diplôme	45
4. Choix des Formateurs	45
5. Etablissement du plan de formation et consultation des partenaires sociaux	45
6. Gestion administrative de la formation en cours d'année	46
7. Evaluation de la Formation	46
XVI - La Gestion des Départs	47
16.1. La Démission	47
16.2. Le Licenciement	47
16.3. La Retraite	48
16.4. Décès ou invalidité suite à des Accidents du travail	48
16.5. Mises an disponibilité ou en détachement	49
XVII- Conflits et Négociations	49
17.1. Sources de Tensions	49
17.2. Suivi des Tensions	50
XVIII-Conflits et Négociations	50
18.1. Phases de développement	51
18.1.1. Formes de conflits	51
18.2. Négociations	52-53
Graphiques retraçant phases de tensions	54-55
Conclusion *	56

des Bourses

Suite au Procès-verbal de la réunion de la Commission interne ^{de} l'ISRA ~~des Bourses~~ en sa séance du 14 mai 1984, une bourse de stage de formation et de perfectionnement dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines m'a été attribuée,

C'est ainsi que du 10 janvier au 9 février 1985, j' ai suivi en compagnie d'autres agents venus d'horizons divers, un stage à l'Ecole supérieure de Gestion des Entreprises de Dakar.

Vu le caractère particulier des participants qui sont tous travailleurs et que quelques-uns sont en service en dehors de Dakar, le département de la Formation permanente de l'ESGE a réparti les séances en trois séminaires comme suit :

- Jeudi 10 janvier au Samedi 12 janvier 1985 ;
- Jeudi 24 janvier au Samedi 26 janvier 1985 ;
- Jeudi 07 février au Samedi 09 février 1985.

Soit au total 45 heures.

Tous les cas et thèmes présentés au cours de ce stage qu'a dirigé avec sérieux et compétence l'animateur Ibrahima LO, agent de la SENELEC à Dakar, ont été d'un grand intérêt pour tous les participants, Je profite de l'occasion pour lui rendre hommage pour la qualité des cours dispensés tout au long de ces 45 heures.

Je ne terminerai pas sans remercier tous ceux qui de près ou de loin m'ont apporté leur soutien pour le bon déroulement de ce stage.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I - Introduction

L'administration d'une entreprise représente de plus en plus un exercice difficile et fort complexe. L'évolution de la technologie et le développement des structures du marché obligent le gestionnaire à se recycler continuellement dans la question des ressources qui lui sont confiées.

La Gestion des Ressources Humaines (G.R.H.) n'échappe pas à ce phénomène, elle ne supporte plus l'amateurisme. Souvent les ressources humaines représentent l'actif le plus important d'une entreprise et elles méritent que l'on y consacre les énergies requises.

L'augmentation de plus en plus importante des frais de personnel, la détérioration de plus en plus marquée de la qualité de vie au travail et la baisse de la productivité qui s'en suit ont conduit le gestionnaire des Ressources Humaines à s'interroger sur l'efficacité des systèmes classiques d'administration du personnel actuellement utilisés dans de nombreuses entreprises.

En effet, les systèmes actuels poursuivent leurs activités sans prendre en considération certains phénomènes qui influencent l'environnement externe et interne de l'entreprise et qui sont :

- l'évolution des courants socio-culturels ;
- l'évolution du contexte socio-économique ;
- le développement de la législation sociale ;
- l'impact des coûts sociaux dans la gestion de l'entreprise.

a/ L'évolution des courants socio-culturels. Elle est marquée par :

- .de nouveaux courants socio-culturels précis et qui structurent les exigences de la société vis-à-vis de l'entreprise ;
- .la transformation des attentes des individus à l'égard du travail. Cette transformation est liée à l'élévation progressive du niveau d'instruction qui élève de ce fait le niveau de qualification. Aujourd'hui, les revendications dépassent l'aspect salarial pour toucher les domaines tels que les conditions de travail, l'information, la formation et la concertation.

b/ Le développement de la législation sociale :

Elle connaît un développement important qui, appuyé par les accords d'entreprise et les conventions collectives, introduit des obligations nombreuses (qui induisent parfois des rigidités) que doit remplir la fonction personnelle.

c/ L'impact des coûts sociaux :

Cet aspect a été du reste, pour certaines entreprises, négligé. Ces coûts qui modifient les calculs économiques, sont liés aux accidents du travail, à l'absentéisme, aux risques d'insatisfaction des travailleurs, au recrutement et à la formation.

11 - La Fonction Personne l dans l'Entreprise

1. Définition : Une fonction couvre à la fois les activités et les personnes qui les assurent., La fonction personnel qui couvre toutes les activités et personnes qui concourent à la gestion des ressources humaines a pour finalité, la recherche d'un équilibre optimal entre les attentes de l'entreprise et celles du personnel.

C'est cette finalité qui lui est assignée aujourd'hui, suite à l'évolution qu'elle a suivie sous la pression des événements qui ont influencé son développement. Ce développement est passé par 3 phases importantes qui coexistent en se complétant.

- a/ phase d'administration : C'est le stade où se situent encore les systèmes d'administration de nombreuses entreprises. Les activités consistent en l'application de techniques spécifiques au traitement des problèmes relatifs à la vie quotidienne (embauche, paye et relations avec les organisations syndicales). Il s'agit de la gestion du quotidien et ce dans le seul but de satisfaire les besoins de l'entreprise. Tout concourt à ce que l'agent soit productif, mais abstraction est faite des besoins des agents.
- b/ phase de gestion : En plus des activités de gestion courantes, la volonté d'appréhender et d'intégrer le devenir à moyen et long termes des travailleurs au devenir à moyen et long termes de l'entreprise est exprimée. Conséquemment des politiques cohérentes touchant l'HUMAIN et le SOCIAL sont définies et mises en place.
- c/ phase de développement : Ce stade est peu atteint aujourd'hui par les entreprises. Elle cherche à concilier la rigueur des choix économiques et les besoins d'évolution et de réalisation des travailleurs.

Elle est l'objet d'un débat politique voire idéologique qui consiste à savoir si le progrès social doit être la conséquence du progrès économique ou le progrès social est-il une condition du progrès économique ?

Il existe cependant une position médiane, car l'objectif est le même. En effet, l'important c'est le libérer, à travers une organisation souple (structures, procédures et techniques mises en place), le potentiel d'invention et de créativité de l'individu.

Ce développement de la fonction personnel qui s'est accompagnée en même temps d'un élargissement des domaines couverts par les activités de gestion des ressources humaines a introduit le concept de gestion prévisionnelle du personnel qui a pour objet, à travers ses activités de prévision, de planification, de programmation, d'exécution et de contrôle, de combler les insuffisances de la gestion administrative du personnel (absence de prévision et de planification).

2. Domaines de la Fonction Personnel

La Fonction Personnel couvre aujourd'hui six (6) domaines principaux qui sont :

- . 1°/ Administration du personnel : tâches de gestion quotidienne ;
- . 2°/ Gestion du personnel : préoccupation de prévision, de planification, de programmations prennent le pas sur la gestion quotidienne ;
- . 3°/ L'information et les communications : Besoin de concertation, entre la direction et les travailleurs. Définition d'une politique, choix d'objectifs, élaboration de procédures.
- . 4°/ Amélioration des conditions de travail : L'intervention de la législation a accéléré la prise en compte de ce domaine d'activité qui intègre les besoins de l'entreprise et les attentes des travailleurs.
- . 5°/ Les relations sociales : Créer les conditions favorables à l'établissement

3. Politique de Personnel

L'analyse sociale permet d'élaborer des politiques de personnel qui doivent permettre d'anticiper les résolutions des problèmes sociaux qui peuvent se poser à l'entreprise.

Il faut définir un plan social afin de donner à ces politiques la cohérence nécessaire.

Les différentes politiques que peut définir l'entreprise (la Fonction Personnel) doivent se rapporter aux aspects suivants de la fonction :

- a/ Politique d'emploi : choix en matière de niveau et des modalités d'emploi
- b/ Politiques de rémunération : niveau et modalités de rémunération
- c/ Politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail
- d/ Politiques de développement social : Promotion. Formation. Reconversion. Information.
- e/ Politiques de Relations professionnelles : Conception du rôle des partenaires
- f/ Politiques d'oeuvres sociales.

III - Importance des Ressources Humaines

Parmi les ressources (moyens) utilisées par l'entreprise, les ressources humaines sont les plus importantes, car les ressources Economiques et techniques sont des produits des ressources humaines.

En effet, les hommes sont :

- .les agents de réalisation
- .les créateurs de projets et de moyens
- .les maîtres d'oeuvres.

Ce sont les hommes qui apportent :

- . le capital
- . le savoir faire, les brevets, la compétence,

L'organisation est également l'agencement des rapports entre les membres de l'entreprise et la répartition de leurs rôles.

D'autre part, toutes les fonctions participant à la réalisation de la mission de l'entreprise ne peuvent atteindre leurs objectifs spécifiques qu'avec l'intervention des ressources humaines.

L'HOMME occupe donc une place prépondérante dans l'entreprise.

"La ressource humaine (l'homme tout entier)... est, de toutes les ressources, la plus productive, la plus souple et la plus riche en potentialités" (P. DRUCKER).

Enfin, c'est par et pour les hommes que l'Entreprise réalise sa fonction économique.

D'où l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines, gestion confiée à la fonction personnel qui se trouve aujourd'hui plus sollicitée que par le passé à cause de la problématique socio-économique plus complexe dans laquelle est placée au jour d'hui l'entreprise,

IV - La Gestion Prévisionnelle du Personnel

Aujourd'hui, on s'accorde à reconnaître que le développement de l'entreprise passe par le développement des hommes qui y travaillent. Par ailleurs, la maîtrise de son avenir économique implique des mesures tendant à aider à l'adaptation, à l'intégration et au développement du travailleur. En effet, les ressources humaines constituent les ressources les plus importantes de l'entreprise et les réserves d'énergie et de créativité les plus inexploitées sont cachées en elles.

La Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP) a pour objet de participer en tant que sous-ensemble, à la réalisation de la finalité de la fonction personnel par une mise en harmonie dynamique et évolutive des attentes de l'entreprise et celles des travailleurs. Elle doit permettre à l'entreprise, tout en "s'assurant qu'elle a le bon nombre et la bonne sorte de personnes, à la bonne place, en temps voulu, afin de faire les choses pour lesquelles elles sont les plus utiles et les efficaces", d'aider ses employés à satisfaire leurs attentes,

1. Définition

La Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP) est définie comme étant un ensemble d'activités planifiées qui doivent permettre d'identifier, d'évaluer et de définir les besoins en ressources humaines, en tenant compte des objectifs, des programmes d'action et de développement à court, moyen et long termes de l'entreprise et des attentes des travailleurs.

2. Mission de la Gestion Prévisionnelle du Personnel

- Participation à la réalisation de la mission de la fonction personnel
- Plus particulièrement aider la Direction des Ressources Humaines à atteindre son double objectif qui est de :
 - permettre à l'entreprise de disposer à tout moment de son évolution, en quantité (des délais donnés, des effectifs déterminés, des métiers précis, des postes définis) ;
 - et en qualité (des connaissances, des aptitudes et désirs) des hommes dont elle a besoin) ;
 - permettre aux hommes travaillant dans la société de trouver des réponses à leurs attentes.
- Plus spécifiquement, la mission de la GPP consiste à rechercher constamment une harmonie entre :
 - l'ensemble des hommes de l'entreprise compte tenu des facteurs d'évolution imposés (contraintes) ou choisis (les objectifs) ;
 - et l'ensemble des exigences des postes de travail en fonction de leurs facteurs propres d'évolution.

3. Fonctions

Les fonctions de la Gestion Prévisionnelle du Personnel, qui regroupent l'ensemble des actions tendant à mettre en adéquation dynamique et évolutive de ces deux ensembles de données (les hommes et les postes) consistent à :

- prévoir
- concevoir
- planifier
- programmer
- contrôler
- etc.

4. Activités de la G.P.P.

Elles tournent autour de deux idées maîtresses qui sont :

- .l' acquisition des ressources humaines ;
- .la conservation des ressources humaines.

4.1. Acquisition des ressources humaines : Elle comporte plusieurs activités qui sont toutes importantes.

- 4.1.1. Définition de la ou des missions des unités ou groupes
- 4.1.2. Analyse des activités dans chaque sous-ensemble. Utiliser le tableau de répartition des activités (T.R.A.) (ne pas se soucier du découpage en postes).
- 4.1.3. Analyse des tâches élémentaires afin de définir l'organisation cible au niveau des postes.
Préciser les frontières entre postes en utilisant un tableau de répartition des tâches (T.R.T.).

§ Déterminer une ou plusieurs propositions de découpage des activités en poste en tenant compte des critères suivants :

- critères techniques
- intérêt pour la spécialisation ou la polyvalence
- intérêt à avoir plusieurs postes intermédiaires pour la gestion des carrières
- sécurité
- définir la mission du poste dans l'organigramme-cible.

- 4.1.4. Déterminer le nombre de postes après paramétrages et études de charges.
- 4.1.5. Définir le plan de mise en place du personnel qui va constituer l'organigramme nominatif.

§ Toutefois, se poser régulièrement les questions suivantes :

- Quand et comment trouver l'agent ? (recrutement)
- Quand et comment le former ?
- Quand et comment l'intégrer dans l'exploitation ?

Les outils suivants sont nécessaires

- .Fiche "Mission" pour chaque sous-ensemble
- .Tableaux d'analyse des activités : T.R.A. + T.R.T.
- .Fiche poste
- .Grille d'étude de charge
- .Fiche filière
- .Fiches agents
- .Fiches mouvements (recherche d'un agent pour un poste, ou recherche d'un poste pour un agent à muter, à promouvoir ou à convertir).

Ces cinq (5) étapes étant satisfaites, on peut procéder au Recrutement qui constitue l'étape finale du processus d'acquisition des ressources humaines.

4.2. La conservation des Ressources Humaines

L'acquisition des ressources humaines constituant un investissement important pour la société et impliquant des contraintes légales, il faut tout mettre en oeuvre pour conserver ses ressources.

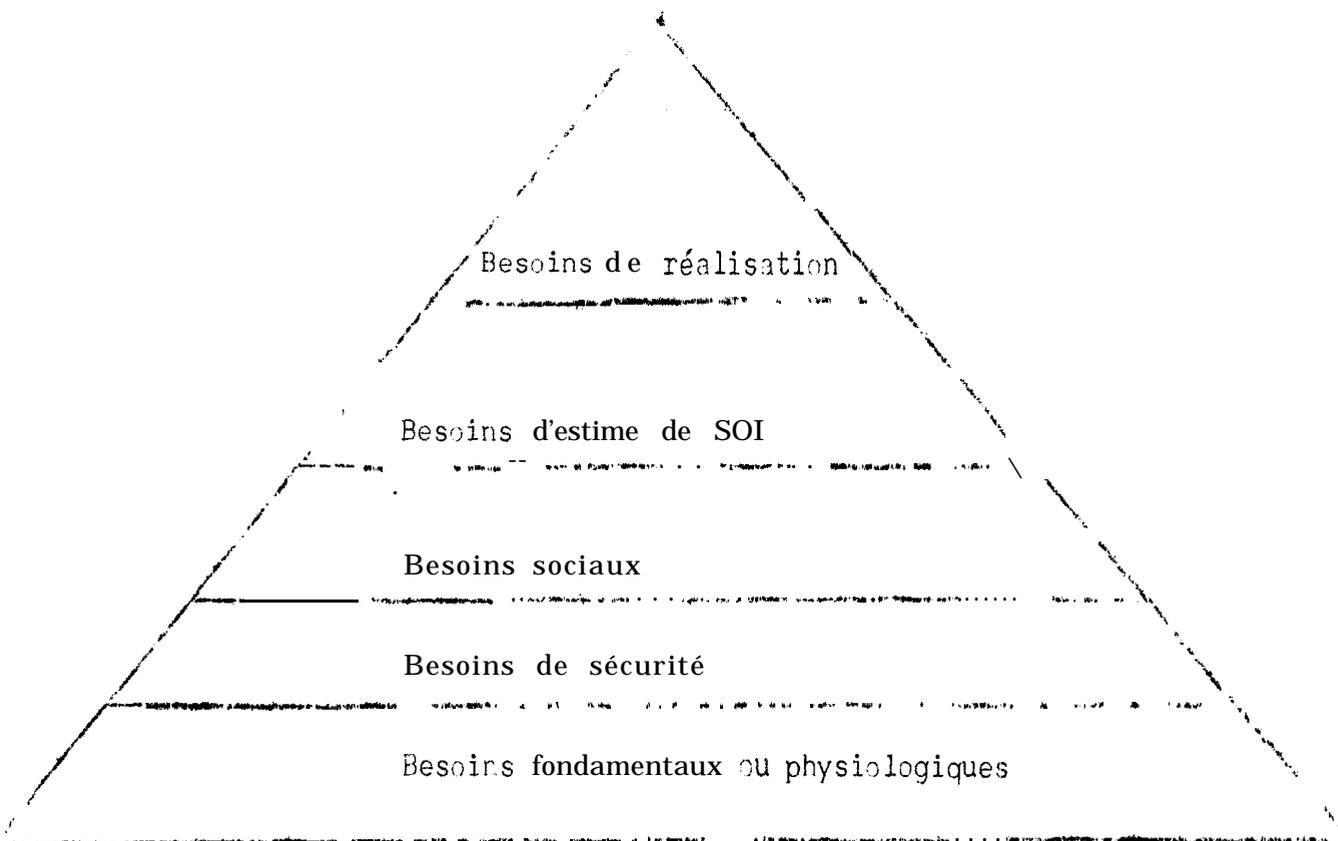
Cette conservation s'effectue grâce à des activités qui sont relatives à :

- 4.2.1. l'accueil et l'intégration des nouveaux agents ;
- 4.2.2. la mise en place d'un système objectif d'appréciation du personnel qui doit permettre :
- 4.2.3. -l'institution d'un plan de carrière motivant ;
- 4.2.4. -l'établissement de plan de formation et de perfectionnement ;
- 4.2.5. -l'institution d'un système d'information et de concertation ;
- 4.2.6. -l'amélioration des conditions de travail.

Toutes ces activités cherchent à satisfaire les attentes des travailleurs dans le cadre des objectifs et possibilités de l'entreprise, donc à les motiver. Mais motiver un agent implique une appréhension correcte de ces besoins. Pour un gestionnaire des ressources humaines, il est important de bien cerner la notion de motivation, notamment du processus motivationnel et des différentes études effectuées et qui essaient d'expliquer les différents aspects de la motivation.

V - Le Besoin

1. Définition : Le besoin est défini comme un manque ressenti, un état de déséquilibre.
2. Hierarchie des besoins selon Maslow



3. Mac Clelland identifie 3 sortes de besoins qui sont :

- le besoin de pouvoir
- le besoin d'accomplissement
- le besoin d'affiliation.

4. Interaction Perception-Besoin-Motivation

- .Perception = Elle est sélective et joue un rôle prépondérant dans l'expression de nos besoins. Elle modifie notre façon de voir la réalité. Elle influence nos besoins.
- .Besoin = Il influence notre comportement et il détermine nos motivations.
- .Motivation = Elle nous fait agir afin de parvenir à des résultats.

VI - La Planification des Ressources Humaines

6.1. Définition :

La planification en général est définie comme étant un "PROCESSUS" continu par lequel l'administration détermine et évalue avant l'action, les décisions nécessaires à la réalisation d'objectifs donnés.

Cette définition appelle quelques remarques :

- .Processus continu : c'est la base du comportement professionnel de tout administrateur car il gère un système évoluant dans un environnement en perpétuel changement.
- .Le processus a lieu avant l'action : la prévision constitue de ce fait une étape fondamentale.
- .L'évaluation doit se faire en fonction de deux critères importants :
 - évaluation en fonction de la contribution de l'action à l'atteinte des résultats poursuivis ;
 - évaluation du degré de compatibilité de la décision arrêtée avec les autres décisions reliées au projet planifié.

G. GUERIN définit la planification comme consistant à "organiser, en fonction des objectifs, le plus rationnellement et le plus économiquement possible, les moyens".

6.2. Finalités de la planification

La finalité de la planification des ressources humaines est de proposer les voies d'action permettant d'assurer, sur une longue période, la meilleure adéquation, en qualité et en quantité, entre les besoins de l'entreprise et les ressources en personnel disponibles.

6.3. Nécessité de planifier les Ressources Humaines

La planification des ressources humaines est nécessaire pour :

- .1°/ assurer l'intégration des objectifs sociaux aux objectifs économiques de l'entreprise ;

.../...

- .2°/ faire face :
- a/ aux aléas engendrés par les pénuries de main-d'oeuvre
 - b/ aux fluctuations de l'effectif ;
 - c/ aux besoins d'adaptation qu'exige l'évolution de la technologie et des techniques ;
 - d/ aux pressions du public, des gouvernements et des syndicats sur l'entreprise ;
 - e/ aux aspirations de plus en plus élevées des travailleurs à des plans de carrière stimulants ;
 - f/ pour les entreprises de grande taille, à la complexité de la gestion de leur personnel.

6.4. Etapas de la planification

Le processus de planification comprend plusieurs étapes qui sont :

- 1°/ Détermination des objectifs à moyen et long termes de l'entreprise dans les domaines suivants :
 - . situation du marché
 - . rentabilité désirée
 - . changements technologiques anticipés
 - . changements à introduire pour améliorer la productivité et l'efficacité
 - . besoins des clients (produits ou services désirés)
 - . style de direction envisagé (degré de délégation, de décentralisation)
 - . attitude des employés et des syndicats
 - . degré de créativité et d'innovation que les travailleurs devront atteindre.
- 2°/ Définition et projection des besoins en ressources humaines
 - . les postes de travail (organigramme-cible)
 - . le roulement du personnel notamment les causes pour les 4 ou 5 dernières années
 - . les exigences requises (postes de travail).. Plan de perfectionnement.
- 3°/ Mise au point d'un inventaire permanent des ressources humaines pour bien connaître la situation présente.
- 4°/ Analyse et inventaire des ressources humaines à l'emploi de l'entreprise :
 - . situation présente
 - . évaluation du rendement et du potentiel de ce personnel.
- 5°/ Elaboration de programmes d'action
- 6°/ Conciliation des programmes d'action avec les budgets
- 7°/ Evaluation et révision des plans et programmes d'action.

Le processus de planification vise 4 objectifs qui sont :

- . Prévision par filière, et dans chaque filière par niveau de qualification, de l'évolution des besoins en personnel ;
- . Prévision par filière, et dans chaque filière par niveau de qualification, l'évolution des effectifs actuels sous l'effet du turn-over ;

- .Recherche par stimulation, dans les limites des contraintes externes et des règles de gestion, du volume des actions, à entreprendre (mouvements, recrutements, formation d'accès aux postes).
- .Pour assurer dans le temps, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources.
- .Proposition (éventuelle) d'un aménagement des règles de gestion du personnel ou des politiques d'organisation.

0.5. Exigences et résultats du processus de planification

-1°/ Pour donner les résultats attendus, le processus de planification exige des informations fiables qui concernent :

.l'organisation des ressources humaines : Il s'agit notamment des informations relatives aux :

- schémas d'organisation actuels des unités existantes (organigrammes actuels) ;
- éléments de politique d'organisation (taux standard d'encadrement, norme d'effectifs, nombre d'équipes) ;
- ,schémas d'organisation prévisionnels pour les unités futures ou les extensions prévues ;
- prévisions de cessation d'exploitation d' 1 unité donnée.

.la gestion des ressources humaines :

Les informations de référence concernent :

- le tableau des effectifs actuels des unités, par filière et par niveaux de qualification ;
- des données historiques sur le turn-over ;
- des données concernant les départs prévisibles (par extrapolation des données historiques)
- l'architecture générale du système G.P.P. pour la filière considérée (succession des postes, niveau de qualification de chaque poste, repérage des postes d'entrée, durée des formations d'accès aux différents postes, temps minimum des postes) ;
- la connaissance des moyens de formation ;
- la connaissance des possibilités et contraintes du marché de l'emploi ;
- la connaissance des ressources existantes dans d'autres unités (par l'intermédiaire de la bourse de mouvements).

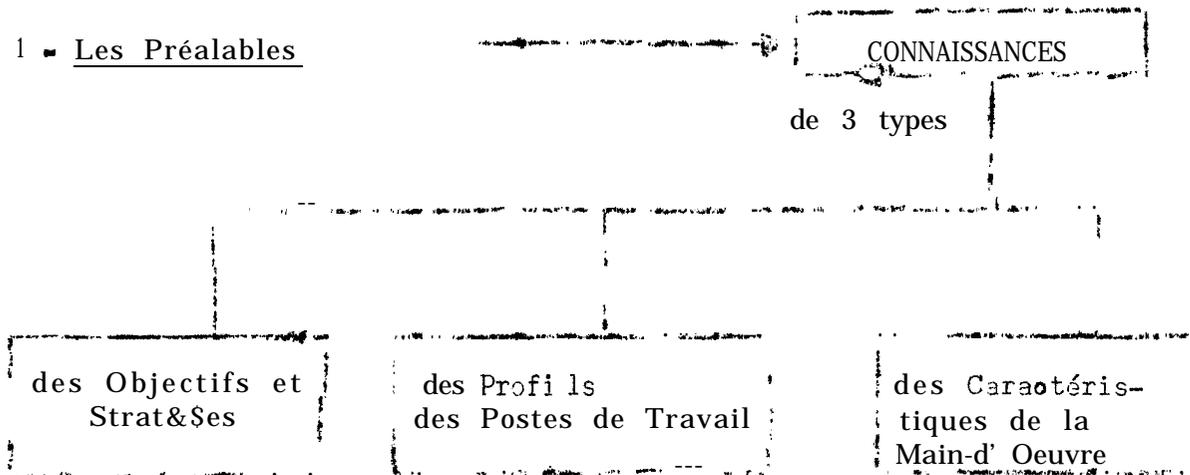
-2°/ Les résultats : La planification doit permettre de dégager un cadre pluriannuel dans lequel SE développent :

- la programmation à court terme des actions G.P.P.
- la mise en oeuvre des ressources humaines nécessaires
- la réalisation des actions G.P.P.

.... / ...

PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

1 - Les Préalables

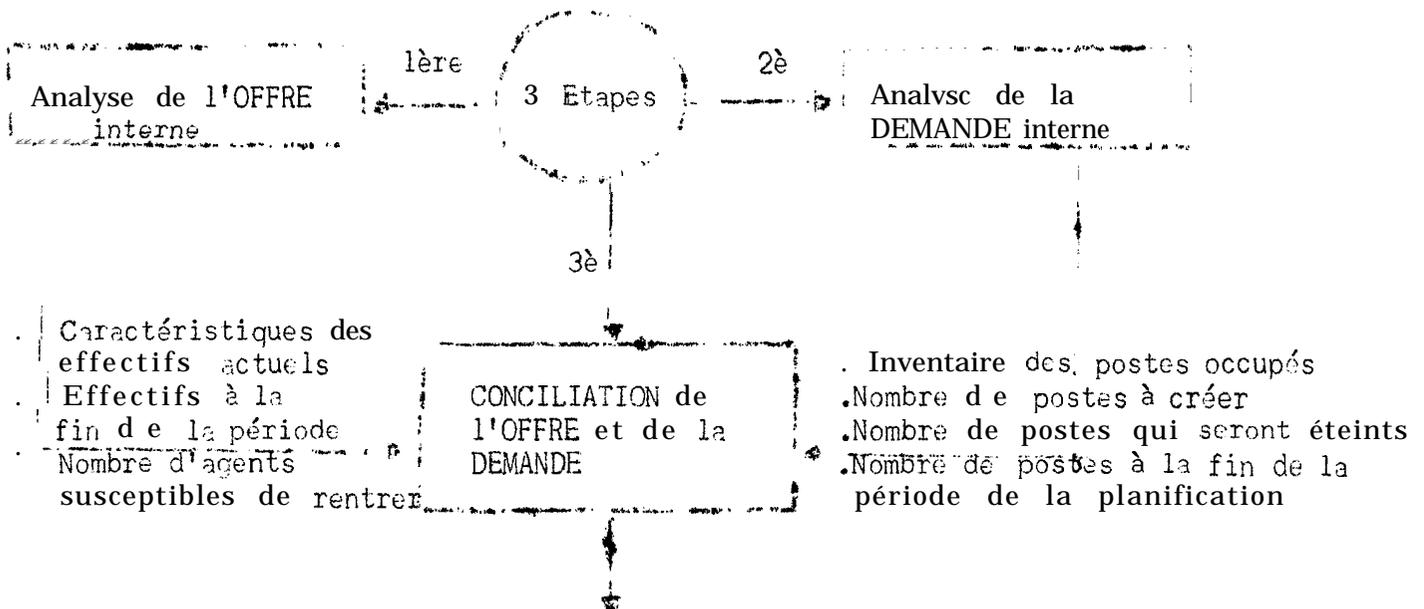


S'agit-il ?

- | | | |
|--|--------------------------|--|
| • d'expansion ou de contraction ? | • Séquence des activités | • Renseignements généraux (nom-Sge-sexe , etc .) |
| • de diversification de la production ? | • Exigences des postes | • Formation académique |
| • de réorganisation des grandes fonctions ? | | • Expérience professionnelle |
| • de modifications dans les procédés et méthodes de production ? | | • Projets de carrière |
| -d'accroissement de la rentabilité ? | | |

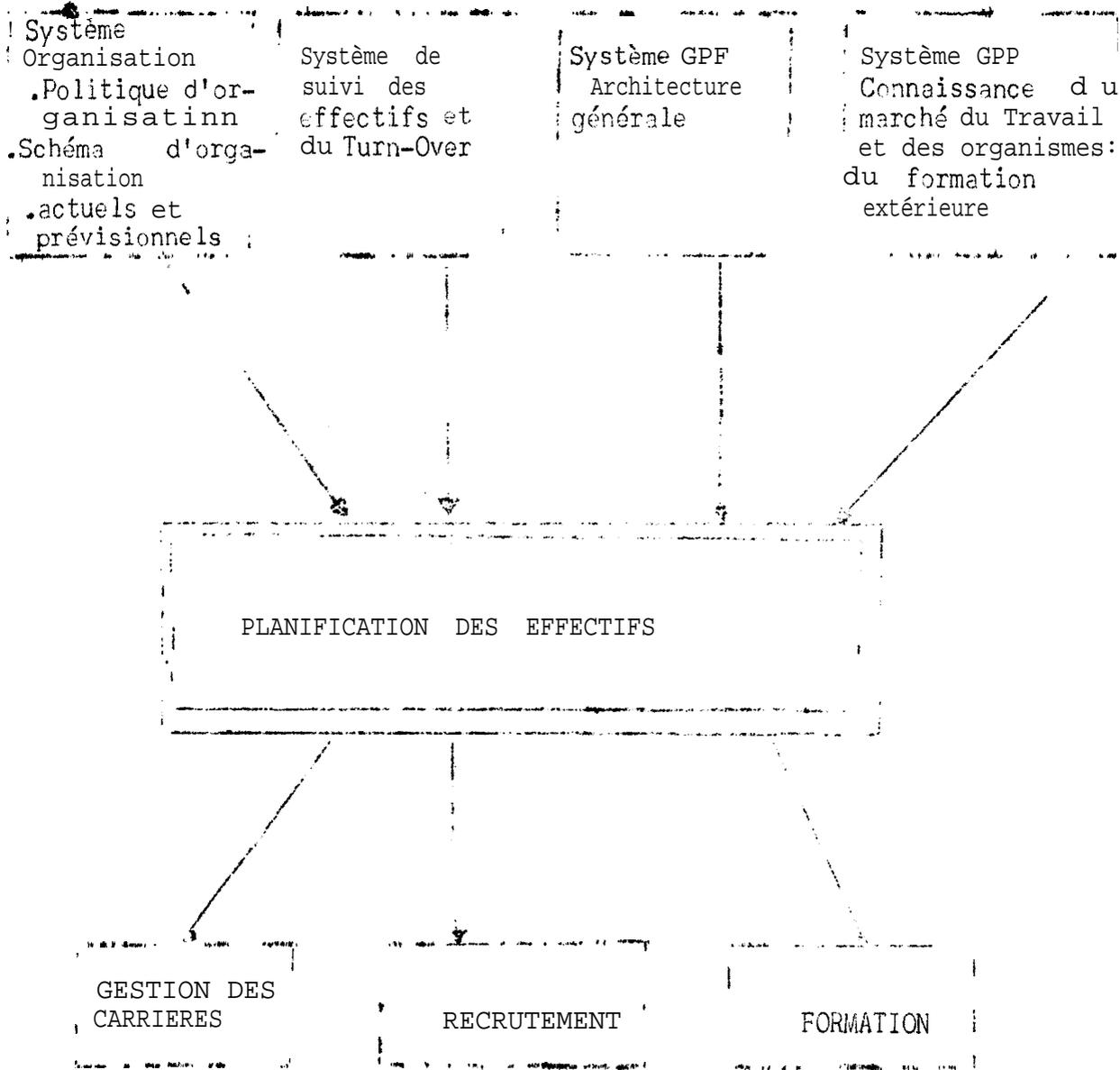
II -

LES ETAPES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION



- 1 ----) Comparer les prévisions de l'OFFRE et de la DEMANDE
- 2 w-e-) Etablir s'il y a un écart : (déficiency ou surplus)
- 3 ----) Si écart, programmer les actions à entreprendre pour :
 - . combler la déficiency (recrutement, formation, promotion, mutation)
 - . ou corriger le surplus (mutation, mise à la retraite, blocage du recrutement, licenciement)
- 4 ----) Prévoir les révisions ponctuelles et une évaluation globale du programme.

SCHEMA DES PRINCIPALES RELATIONS
LES RELATIONS DECRITES CI-DESSUS PEUVENT SE RESUMER
PAR LE SCHEMA SUIVANT :



Le Processus de contrôle de la planification

OBJECTIFS GENERAUX DE L'ENTREPRISE
OBJECTIFS DE RESSOURCES HUMAINES
OBJECTIFS DES PROGRAMMES DE RESSOURCES HUMAINES

1. CHOIX DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

2. NIVEAUX ATTENDUS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

3. PRISE D'INFORMATION

4. CALCUL DU NIVEAU ATTEINT PAR LES INDICATEURS
ET COMPARAISON AVEC LE NIVEAU ATTENDU

5. JUGEMENT SUR L'ECART (VALEUR, SENS, DYNAMIQUE)
MAIS AUSSI SUR LA PROCEDURE
(EFFICACITE, FIABILITE, FIDELITE, FREQUENCE)

Inacceptable

Acceptable

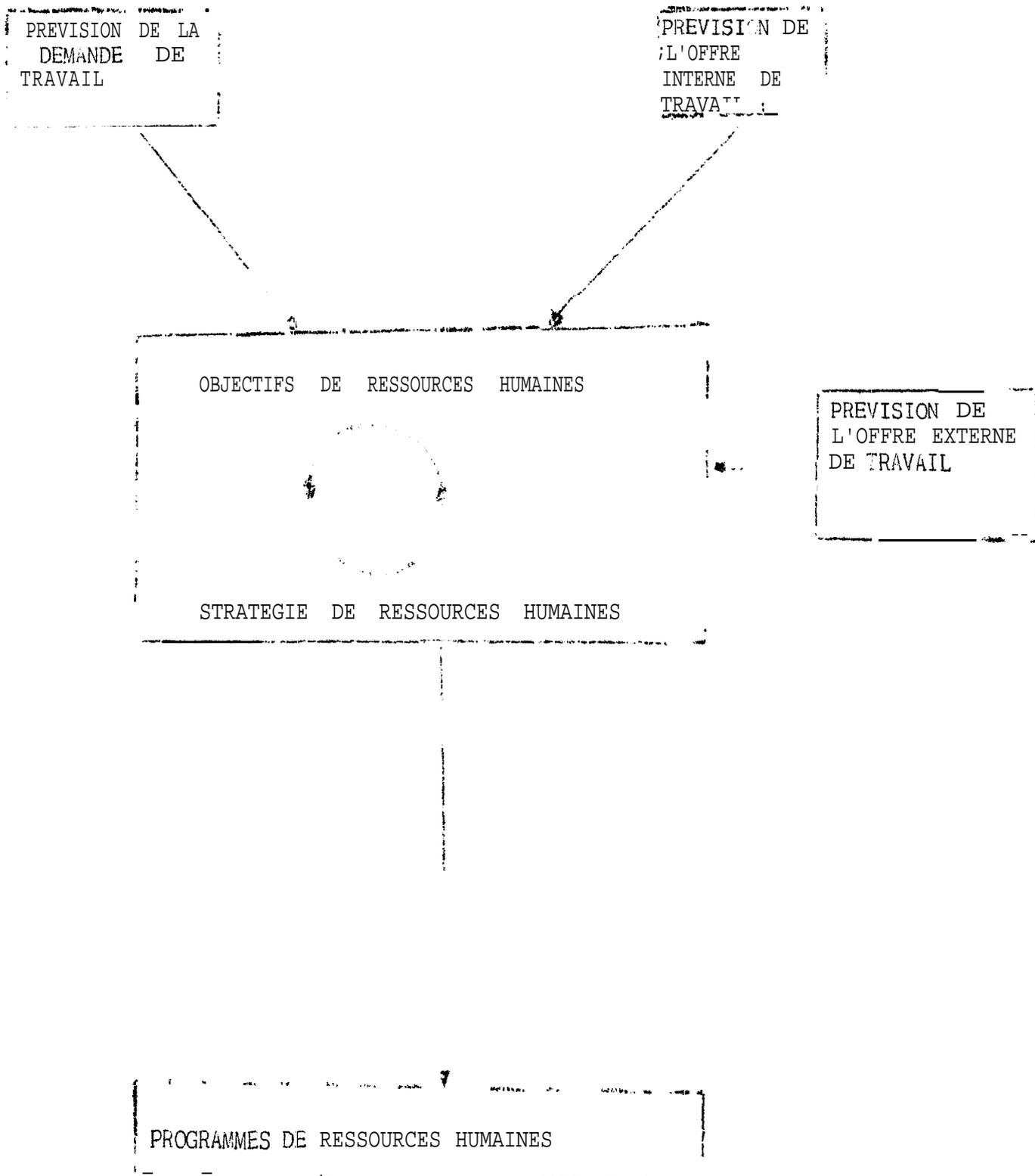
Proposition
de correction

Changement de
la procédure
de contrôle

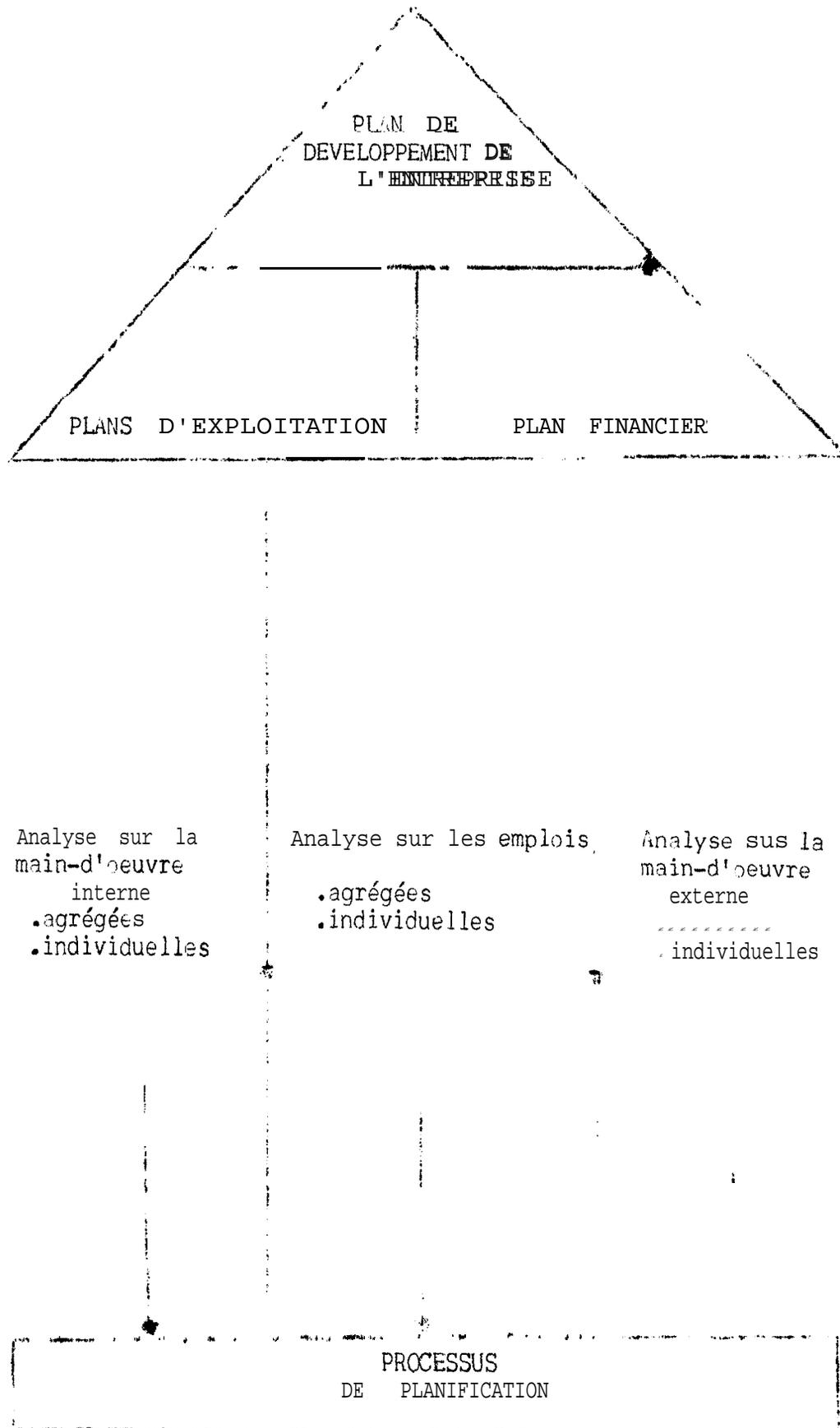
Changement du niveau
attendu

Changement du
niveau atteint

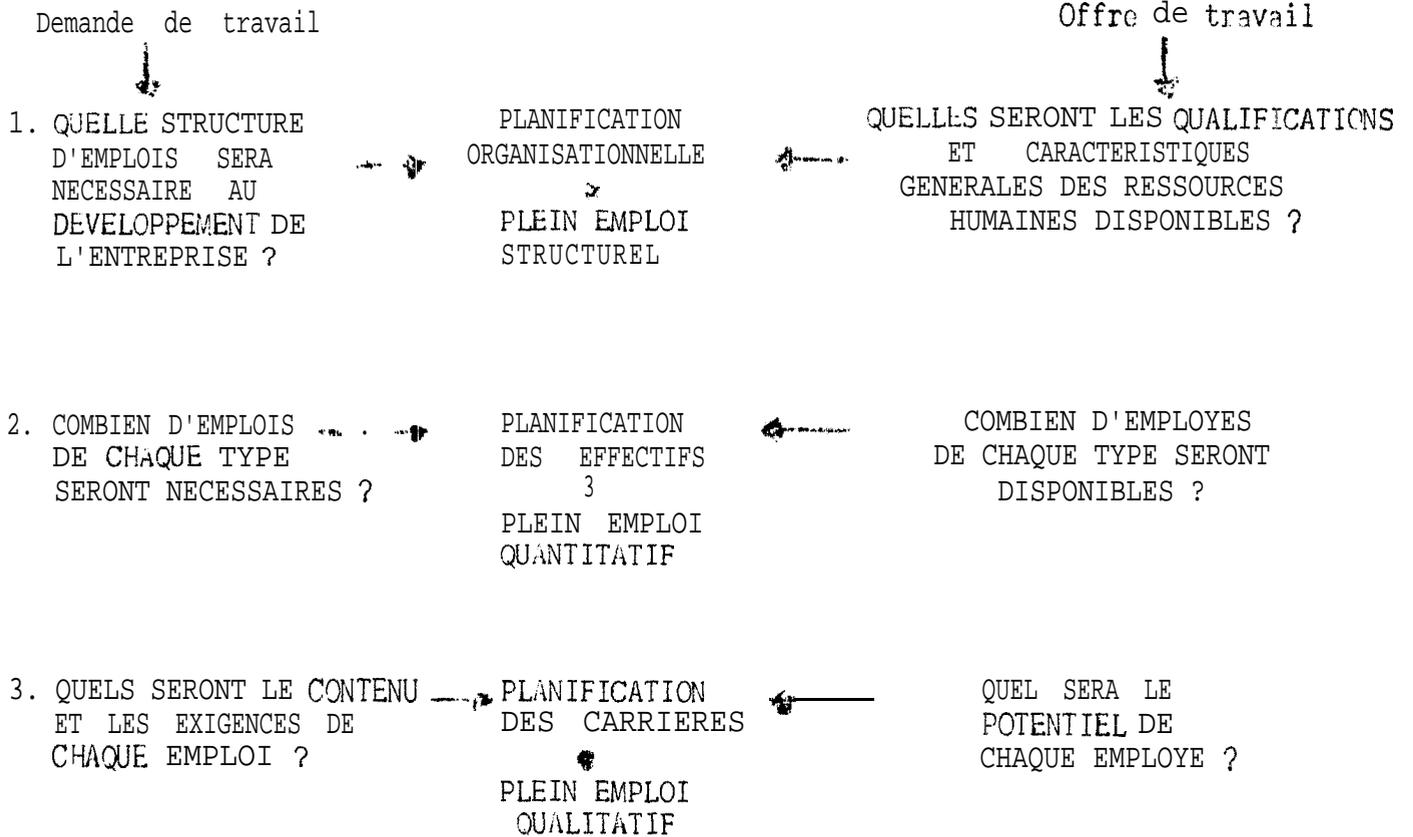
Processus de planification des ressources humaines



Les entrées du système de planification des ressources humaines



Equilibre du marché interne du travail



VII - Recrutement et Embauche

7.1. Introduction : Etape importante dans la mise en oeuvre des politiques de l'emploi, et à cause des contraintes imposées par la législation sur les possibilités ultérieures de séparation, le recrutement doit être effectué avec une extrême rigueur qui repose essentiellement sur une action d'analyse.

Cette analyse a pour objet :

- de prévoir les répercussions possibles à court, moyen et long termes du recrutement dans l'organisation de l'unité et de la société ;
- de procéder à une triple évaluation :
 - .évaluation du poste à pourvoir considéré dans son environnement
 - .évaluation de la compétence et des possibilités d'adaptation de l'agent qui occupera le poste ;
 - .évaluation du degré d'adéquation entre l'individu et le poste,

7.2. Chômage et recrutement :

Le chômage ne joue d'ailleurs pas seulement pour retenir le salarié dans un poste : il brouille les données du recrutement lui-même. Ne croirait-on pas pourtant que, quelles que soient ses conséquences économiques et humaines désastreuses, le chômage facilite et améliore les recrutements ? Il semble, de prime abord, que la pléthore des demandeurs d'emploi simplifie, en effet, la recherche des employeurs et permette une affectation de la main-d'oeuvre en fonction de l'adéquation rigoureuse des exigences et des aptitudes. Or, il n'en est rien. Au contraire. En période de chômage, le travail du recruteur est décuplé du fait de l'abondance des candidatures. Mais le nombre de "bonnes candidatures" (c'est-à-dire des candidats dont le profil correspond à celui défini) n'est pas proportionnel au nombre de candidatures. Par crainte ou par nécessité, beaucoup de chômeurs postuleront à des emplois pour lesquels ils sont "surqualifiés". Faut-il mieux, ils tenteront -si l'on peut dire- leur chance. Le recruteur risque, lui, de se laisser tenter par ce qu'il croira une aubaine. Sans parler du gâchis qu'elle est en elle-même, cette aubaine se transformera le plus souvent; et rapidement en catastrophe, à cause justement de l'inadéquation entre les limites du poste et les possibilités de son titulaire.

de/

7.3. Le Processus de recrutement : Il comprend plusieurs étapes qui s'articulent les unes aux autres pour former un schéma pouvant varier selon les entreprises et selon les fonctions. Les principales étapes du processus de recrutement sont :

- .la demande de recrutement
- .l'analyse de la demande
- .la définition du poste
- .la prospection interne (promotion)
- . la prospection externe
- . le tri des candidatures
- .le questionnaire d'embauche
- . l'entretien
- . les tests
- . la décision.

.../...

Le recrutement devant s'effectuer dans le cadre de la réglementation en vigueur, il est important de se référer aux dispositions réglementaires notamment en ce qui concerne :

- .. la déclaration préalable (Inspection du Travail)
- . les notifications de vacances d'emplois
- . la procédure de déclaration et d'autorisation préalable.

7.4. La Demande ou Fiche de recrutement

Le recrutement procède d'une vacance de poste, vacance qui peut être planifiée (départ à la retraite, mutation, création de poste). Elle peut être aléatoire (démission, licenciement, décès, etc.).

Dans les deux cas, le pourvoi du poste doit être demandé par le responsable hiérarchique qui adresse au service du personnel une demande de recrutement. Cette demande (Fiche) comporte des renseignements relatifs à la qualification, la rémunération, la date et la durée de l'occupation du poste, etc.

La demande doit faire l'objet d'un examen de la hiérarchie avant son envoi au service du personnel pour vérifier l'opportunité de la demande.

7.5. Analyse de la demande

L'analyse de la demande est effectuée par le service chargé de la gestion du personnel, notamment le Service de Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP) s'il y en a un.

L'analyse de la demande consiste à vérifier son opportunité. Il s'agit en effet de voir, à travers une grille de questions, si toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées.

Par ailleurs, on peut être amené à avoir recours aux solutions provisoires (travail temporaire, contrat à durée déterminée, sous-traitance, etc.). Si l'analyse indique la nécessité de recruter, il faut procéder à l'étude approfondie des différentes dimensions du poste à pourvoir. Il faut faire l'analyse :

- . fonctionnelle des niveaux de connaissances, de formation et d'expérience nécessaires ;
- . psychologique et psycho-sociologique notamment l'environnement (physique et humain) du poste.

A cause de l'impact à long terme de toute décision d'embauche, il faut effectuer l'analyse de la demande avec beaucoup de rigueur.

.../...

7.6. Analyse du poste

Elle vise à bien connaître le besoin et les critères de recrutement.

S'il n'existe pas une description de poste, il faut la faire, car la demande renvoie aux caractéristiques du poste notamment les capacités et les compétences requises pour occuper le poste.

La fiche poste permet aux candidats de prendre connaissance des exigences de l'emploi.

L'analyse du poste est difficile et exige beaucoup d'objectivité, D'où la nécessité de l'effectuer avec le concours de plusieurs personnes, de préférence de niveaux et de compétences différents.

7.6.1. @finition : Première étape de tout système d'évaluation, elle est un procédé qui consiste à examiner les faits concernant un poste donné, afin d'en déterminer les caractéristiques essentielles et de définir les qualités requises du titulaire pour qu'il puisse exercer de manière satisfaisante les fonctions inhérentes à ce poste. Il s'agit tout d'abord d'identifier les emplois ; puis de rassembler les renseignements concernant le travail effectué par les intéressés (origine, destination, fréquence, durée, nature, limite, responsabilités, etc.), recueillis 4 diverses sources et selon diverses techniques ; de décrire avec précision les tâches, les méthodes, les conditions de travail, les responsabilités et tous autres éléments nécessaires à l'évaluation ; et, enfin, de procéder les caractéristiques personnelles que doit posséder l'intéressé pour accomplir les fonctions.

7.7. La recherche de candidats

Elle s'effectue par la prospection interne ou la recherche de candidatures extérieures.

7.7.1. La prospection interne : Elle est importante surtout quand le poste à pourvoir est un poste de maîtrise ou de cadre (politique de promotion).

La prospection interne, pour être bien effectuée, exige :

- « l'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (affichage, notes de service, journaux d'entreprise). Exploitation du fichier poste.
- .l'exploitation du fichier-hommes : recherche et tri des candidats susceptibles d'occuper le poste,
- .enfin l'existence de plans de carrière qui permettent de déceler les agents qui, dans leur plan de carrière, remplissent les conditions pour occuper le poste.

Limites de la promotion interne : La promotion interne repose davantage sur les résultats passés que sur les aptitudes à occuper le poste vacant.

Eviter par une promotion accélérée, d'atteindre le niveau d'incompétence.

Enfin, la promotion ne doit pas être le prétexte de se séparer d'un agent médiocre ou encombrant.

COMMENT REDIGER UNE ANALYSE DE POSTE ?

Imprimé "Analyse de poste : prescription"

1. Dater (en haut et à droite)
2. Remplir la cartouche d'identification du poste : société ou fonction - unité ou établissement - poste.. .
3. SITUATION DU POSTE : (dans la colonne à gauche, voir exemple en annexe 1).
 - Rattachement organique : indiquer le poste hiérarchique dont dépend DIRECTEMENT le poste analysé.
 - Supervision : énumérer les postes DIRECTEMENT subordonnés au poste analysé.
 - Liaisons principales :
 - .intérieures : avec les autres services de l'unité ou établissement
avec les autres unités ou établissements
avec les autres sociétés implantées dans le pays
 - .extérieures : avec les services des bureaux centraux
avec les services des Sociétés Amies
avec tous les organismes étrangers au Groupe.
4. CHAMP D'ACTION : Résumer brièvement en une phrase la ou les raisons d'être du poste : sa mission.

N.B. Un bon exemple de rédaction est souvent donné par les circulaires qui ont pu annoncer la création du poste.
5. DIMENSION DU POSTE : Enumérer les éléments chiffrés les plus caractéristiques du poste analysé, par exemple :
 - budgets gérés
 - tonnages en jeu
 - chiffres d'affaires réalisés ou contrôlés
 - nombre d'opérations réalisées ou contrôlées.
6. LES PRESCRIPTIONS :
 - On les définit dans la colonne de gauche
 - On analyse leur contenu discrétionnaire dans la colonne de droite.

ii, DEFINITION DES PRESCRIPTIONS : Suivant la nature et l'importance des postes concernés, les prescriptions peuvent être :

 - soit des objectifs à atteindre,
 - soit des programmes à établir,
 - soit des consignes à respecter,
 - soit encore un ensemble de consignes et de programmes en vue d'atteindre des objectifs.

Remarques importantes

Les prescriptions s'énumèrent :

-EN ORDRE LOGIQUE:

- .Cette énumération doit répondre à un plan permettant de distinguer les prescriptions principales de celles qui leur sont subordonnées.
- .Dans les cas où des consignes doivent être respectées dans l'élaboration d'un programme, en vue d'atteindre un objectif, l'énumération comporte :
 - l'objectif
 - le programme
 - les consignes
- .Lorsque les activités d'un poste se répartissent dans le temps selon un ordre déterminé, l'ordre logique correspond à l'ordre chronologique.
- .Si un poste comporte des objectifs à long terme et à court terme, l'énumération commence par le long terme.

D'UNE MANIÈRE CONCRÈTE ET CONCISE

Chaque prescription doit correspondre à une certaine production de travail à réaliser telle que :

- .établir un programme
- .dresser un état
- .produire ou vendre un certain tonnage
- .contrôler le fonctionnement d'une machine.

Si ces différents genres de travaux supposent chacun toute une série d'opérations successives, mentales ou manuelles, pour être réalisés, seul le but à atteindre doit être mentionné comme prescription.

La concision exclut également tout adjectif ou adverbe vague, tel que : rapidement, consciencieusement, convenablement, etc.

ANALYSE DU CONTENU DISCRETIONNAIRE DES PRESCRIPTIONS : Toutes les activités qui concourent à la réalisation de la prescription ne peuvent pas être fixées ou imposées dans leur détail. Certaines comportent des INCONNUES, PLUSIEURS VOIES ET MOYENS POSSIBLES ET DONC DES CHOIX à FAIRE (en matière de recherche, d'estimation, d'organisation, d'adaptation, etc.) qui incombent au titulaire du poste : elles constituent le CONTENU DISCRETIONNAIRE de la prescription, la part de liberté humaine qu'elle met nécessairement en jeu. L'analyse consistera donc à examiner systématiquement chaque prescription et à énumérer les domaines dans lesquels s'exercent les activités discrétionnaires qu'elle comporte (éventuellement). On précisera dans la mesure du possible la nature et l'importance des facteurs qui rendent plus ou moins difficile ou complexe le jugement ou le choix à faire.

Nota : L'expérience a montré que les habitudes acquises, la routine du travail quotidien, ne rendaient pas toujours facile la distinction entre définition des prescriptions et contenu discrétionnaire. Il importe que l'analyse ne se laisse pas rebuter dans un premier temps par ces difficultés : les révisions périodiques des analyses de poste, le dialogue qu'elles impliquent avec le titulaire, permettront de voir toujours plus clairement, à la lumière de ce qui s'est passé entre-temps, quels sont les domaines DISCRETIONNAIRES, c'est-à-dire ceux où ont pu et pourraient s'exercer l'initiative, la productivité, la créativité personnel les (voir exemples ci-dessous)

"REGROUPEMENT PAR CRITERES"

Bien qu'au stade actuel de mise en place de notre système de gestion, la rédaction de l'imprimé "Regroupement par critères" soit laissée à l'initiative du chef direct, nous conseillons vivement de l'établir.

La définition et l'analyse des prescriptions fait ressortir ce qu'un poste a de PARTICULIER : le regroupement par critère met en valeur ce que tous les postes, à des degrés divers, ont de COMMUN entre eux. Les huit critères choisis s'appliquent en effet à tous les postes de nos sociétés, quels que soient leur milieu et leur genre d'activité. Ils permettent ainsi de comparer les postes en vue et constituent l'une des bases de référence pour l'entretien annuel.

L'imprimé comporte deux colonnes :

- les activités caractéristiques
- les moyens de contrôle.

L'opération de "regroupement" consiste, d'une part, à replacer dans chaque critère (colonne de gauche) les activités correspondantes, tirées de l'analyse des prescriptions et, d'autre part, à mettre en face (colonne de droite) les différents moyens, directs et indirects, que peut avoir le supérieur hiérarchique de s'assurer que ces activités sont convenablement exercées par le titulaire.

REMARQUES IMPORTANTES

1. S'aider du guide figurant en annexe III en adaptant les indications générales aux conditions particulières du poste.
2. Voir exemples en Annexe III 1, 2, 3
3. REVISION DES ANALYSES DE POSTE

a/ REVISION REGULIERE : Les ajustements et corrections qui deviendraient nécessaires peuvent être apportés à l'analyse de poste au moment de l'entretien annuel

b/ REVISION OCCASIONNELLE :
Lors de : toute réorganisation immédiate ou future,
tout remplacement du titulaire, etc.

DESTINATAIRES ET CIRCUIT DE TRANSMISSION

Chaque analyse de poste est établie en deux ou trois exemplaires :

- le premier reste toujours entre les mains du chef direct
- le second est à la disposition de "Relations Humaines" ou "Organisation Générale" de La fonction
- le troisième, à l'initiative du cadre, chef d'unité, peut être, soit conservé par lui, soit mis à la disposition du titulaire.

7.7.2. La recherche de candidatures extérieures

Elle peut découler :

- .de l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil du candidat recherché ;
- . l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutement extérieur ;
- .le besoin pour l'entreprise d'enrichir le potentiel humain (apport de sang neuf) ;

Le recrutement extérieur permet de comparer les candidats internes aux candidats externes. Il permet également de disposer d'informations sur le marché de l'emploi.

Il existe plusieurs moyens de recherche de candidatures extérieures. Ce sont :

- les annonces dans la presse
- les services de placements officiels
- les services de placements créés par les associations d'anciens élèves
- les demandes spontanées adressées à l'entreprise
- autres méthodes (débauchage, bouche à oreille, les chasseurs de tête, etc.).

7.8. Le tri des lettres

Première étape de la sélection, le tri des lettres permet une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste, il permet une élimination importante de certaines candidatures.

Les candidats éliminés doivent recevoir une lettre leur notifiant le refus de leur candidature. Il est souhaitable de préciser les raisons du refus.

7.9. Le questionnaire d'embauche

Deuxième étape de la sélection, le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les candidats retenus, des informations nécessaires à la prise de décision. Bien que les questions portent sur la personnalité parfois, il faut éviter les questions indiscrettes. Ecarter les informations non relatives aux aptitudes professionnelles.

Le questionnaire suit et complète le questionnaire d'embauche. Constituant un moyen d'investigation très répandu, il vise un double but qui est :

- .d'informer le candidat sur l'entreprise, sur le poste à pourvoir notamment ses caractéristiques ;
- .de permettre aux candidats de donner d'amples informations sur leur passé professionnel et leurs aspirations pour l'avenir.

L'entretien doit être conduit de manière rationnelle.

Il comprend trois (3) phases :

- l'accueil du candidat et sa mise à l'aise
- la recherche d'informations (biographiques, professionnelles, psychologiques)
- la présentation du poste.

La personne qui dirige l'entretien doit être entraînée et objective. Elle doit savoir écouter, se montrer compréhensible et intéressée. Elle doit éviter tout préjugé.

Il faut enfin élaborer un guide d'entretien.

7.10. Les Tests

Dernière étape du processus de sélection, ils poursuivent un double objectif qui est de :

- .dégager les points faibles pouvant être des contre-indications pour le poste à pourvoir ;
- .classer les aptitudes des candidats afin de mettre en adéquation les profils des candidats et le profil du poste.

Il y a en général trois catégories de tests :

1. Tests psycho-moteurs : ils explorent les aptitudes particulières notamment visuelles et motrices.
Leurs mesures sont précises et ont une bonne valeur prédictive. Les tests d'intelligence et de connaissance font partie de cette catégorie.
2. Tests cliniques essaient de cerner la personnalité du candidat.
3. Tests de situation : Ils cherchent à mettre le candidat dans une situation aussi proche de sa future situation professionnelle. Ils visent à intégrer les éléments de la tâche aux éléments de la personnalité.

Leur conception difficile rend leur utilisation faible.

7.11. La Décision

Elle constitue la dernière étape du processus de recrutement.

Les candidats retenus sont présentés au responsable hiérarchique qui avait fait la demande.

Il est souhaitable qu'il organise un dernier entretien avec les candidats retenus. Il peut (c'est recommandé) associer certains de ses collaborateurs et le responsable de l'unité chargée du recrutement.

Un compte rendu de l'entretien doit être communiqué au candidat retenu. (l'informer sur le pronostic favorable qui justifie son choix).

7.12. Les coûts du recrutement

Tout processus de recrutement implique des coûts qui sont de 3 ordres :

- 1°/ Les coûts correspondant aux temps passés par les divers acteurs (salaires et charges sociales).
Ces divers acteurs sont les opérationnels (futurs supérieurs et leur secrétariat), les services de personnel et les autres services fonctionnels (contrôle de gestion, comptabilité).
- 2°/ Les coûts liés à des frais directs (annonces, frais de voyage de recruteurs, honoraires de cabinets conseils, location de bureaux).
- 3°/ Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratifs du service de recrutement.

7.13. Spdcificntion de poste

En règle générale, l'évaluation d'un poste est effectuée, non seulement à l'aide de la description des tâches et responsabilités qu'il comporte, tel qu'il en résulte de l'analyse, mais également selon les exigences requises du titulaire pour que ces tâches soient accomplies de manière satisfaisante. La description de poste est un exposé des faits matériels concernant le poste à évaluer, alors que la spécification de poste est une estimation des qualifications requises du titulaire du poste.

Cette dernière partie de l'analyse se situe, dans la plupart des systèmes entre la préparation de la description du poste et le travail d'évaluation proprement dit. Cependant, certains spécialistes jugent préférable de laisser aux évaluateurs le soin de déterminer eux-mêmes, au cours des opérations d'évaluation, la nature et le degré des qualifications requises pour chaque poste. Ils craignent que cet exposé des qualifications requises qui est remis aux évaluateurs avec la description de poste soit de nature à fausser leur jugement.

La spécification de poste est préparée par les analystes (sauf dans le cas mentionné ci-dessus), en collaboration avec le chef de service ou toute autre personne compétente désignée par lui. Il s'agit d'évaluer le degré de difficulté des différentes tâches et de définir l'importance des différents facteurs choisis pour l'évaluation. Les facteurs les plus généralement retenus sont :

- le degré de responsabilité inhérent au poste ;
- les connaissances et l'expérience professionnelles requises ;
- les exigences mentales ;
- la dextérité requise ;
- les exigences physiques.

Chaque tâche de la description de poste sera analysée avec beaucoup d'attention afin de déterminer le ou les facteurs du système qui s'appliquent. Cette opération consiste en fait à démonter en ses opérations les plus simples chacune des tâches qui composent le poste et à les étudier aspect par aspect.

.../...

VIII - Accueil et Intégration

Introduction : Cette étape de la Gestion du Personnel est souvent très négligée. Toutefois, elle est importante, car elle influencera le développement et la réussite professionnelle de l'agent recruté.

L'accueil termine le processus de recrutement et constitue le début de l'évolution de l'agent dans l'entreprise. Il pose des problèmes d'ordre juridiques (qui peuvent être résolus lors des formalités d'embauche par l'intermédiaire du contrat de travail qui lie l'entreprise au travailleur).

Il pose également des problèmes professionnels et sociaux qui sont souvent très mal étudiés, mais qui vont constituer des entraves d'une bonne adaptation du nouvel agent dans l'entreprise.

L'accueil doit être une préoccupation du service du personnel et des opérationnels afin d'éliminer les incertitudes créées par les problèmes professionnels et sociaux.

L'intégration qui fait suite à l'accueil dépend directement de la qualité de l'accueil.

8.1. Procédures d'accueil

Dans de nombreuses entreprises où l'accueil est organisé pour les agents à recruter, s'il n'existe pas de procédures formalisées de l'accueil.

Cette formalisation est cependant nécessaire, car elle permet d'harmoniser un acte de gestion important pour l'ensemble des unités de l'entreprise.

Elle fournit également aux responsables des unités un instrument (moyen) qui leur permet d'agir. Il faut souligner que plusieurs responsables s'abstiennent d'organiser l'accueil des nouveaux agents parce que parfois, ils ne savent comment s'y prendre.

Il existe plusieurs façons d'établir des procédures d'accueil.

Mais quelle que soit la façon utilisée, il faut distinguer deux (2) niveaux :

- .Accueil au niveau de la société
- .Accueil au niveau de l'unité.

8.1.1. Accueil au niveau de la société

Il a pour but de permettre à l'individu de découvrir l'environnement général dans lequel il va évoluer. Cet accueil consistera notamment :

- .1°/ à effectuer une visite générale (présentation) de l'entreprise (si cela est possible)
- .2°/ à donner des informations relatives :
 - a/ à la paye, la sécurité sociale, au service des soins médicaux et infirmiers, aux services sociaux.
 - b/ à la sécurité au plan général (notamment les consignes de sécurité et d'hygiène) ; donner des informations sur les principales causes d'accidents du travail, quelques statistiques d'accidents du travail et quelques conseils pratiques).

-d/ à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise : remettre un dossier comprenant :

- l'organigramme général
- le règlement intérieur
- quelques informations sur :
 - .la mission de l'entreprise
 - .ses principales activités
 - .quelques résultats si possible,

8.1.2. Accueil au niveau de l'Unité : Il consiste en :

1. une visite détaillée du service notamment
 - .visite des locaux
 - .présentation du matériel
 - .présentation du processus de travail
2. visite des vestiaires, bureaux des agents de maîtrise, de l'encadrement, réfectoire, salle de repos s'il y en a.
3. la présentation du poste de travail :
 - .présentation des postes en amont et en aval
 - .présentation du poste lui-même (machines et surtout leur fonctionnement, les outils, la matière, les méthodes et les consignes).

§ Dans l'atelier, il est vivement recommandé, pour la mise en place des procédures d'accueil, de désigner un tuteur au niveau de chaque atelier. Ce tuteur a pour fonction de suivre et de conseiller chaque nouvel agent. Il lui apporte en permanence toutes les informations pratiques et générales dont peut avoir besoin l'agent. Il l'aide à résoudre les problèmes psychologiques qui peuvent se poser au nouvel agent.

Au niveau de la société, le rôle du tuteur est assumé par un agent du service du personnel.

§ Toujours pour offrir un accueil de qualité, certaines entreprises éditent des livrets d'accueil qui viennent s'ajouter aux différentes actions entreprises.

§ Pour éviter le déroulement effectif du programme d'accueil mis en place, le service du personnel peut faire accompagner l'agent, lors de ses visites, d'une personne désignée à cet effet. Les émargements successifs permettent de suivre le déroulement du programme.

8.1.3. Suivi de l'intégration

La qualité de l'accueil conditionne fortement l'intégration du nouvel agent.

L'intégration s'étend sur une période assez longue durant laquelle de nombreux abandons s'effectuent. D'où l'importance de mettre en place un bon système de suivi de l'intégration,

Le suivi est particulièrement important durant la période d'essai car c'est la période pendant laquelle chacune des parties peut dénoncer le contrat. Le suivi de l'intégration s'effectue par des entretiens individuels dont la rythme peut être plus ou moins rapide selon les besoins.

En général, on organise des entretiens, 3 mois, 6 mois, 1 an après l' embauche.

L'intégration conditionne l'adaptation de l'agent à son poste.

Cette adaptation qui représente des coûts importants, passe par 3 phases :

- .1 phase d'information : période passive, Le nouvel agent prend connaissance des hommes, des outils, des procédures et méthodes.
- .2 phase d'apprentissage : dure jusqu'au moment de l'acquisition de connaissances pratiques.
- .3 phase d'apport personnel : le travailleur acquiert de l'expérience nécessaire à la réflexion critique. Il prend de l'initiative et a la possibilité de constater les premiers résultats de sa tâche.

COURBE RETRACANT L'EVOLUTION DE L'EFFICACITE DES NOUVEAUX EN FONCTION DU TEMPS

100 % Efficacité

Coût du temps de sous-efficacité

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Temps

IX - Evaluation

Outil de gestion prévisionnelle du personnel, l'évaluation (ou l'appréciation) bien qu'objet de vives controverses, procède d'une triple nécessité,

En effet, elle est nécessaire aux plans :

- .a/ économique, car l'entreprise doit exercer un contrôle sur la qualité de sa production pour pouvoir rester concurrentielle. Par ailleurs, la qualité de la production, la pression du marché et celle des clients constituent des contraintes qui rendent nécessaire l'institution d'un système d'évaluation des performances de l'entreprise.
- .b/ organisationnel, car permettant d'évaluer le degré d'adéquation entre les hommes et leur fonction et partant la qualité des Structures d'organisation mises en place.
- .c/ humain, parce qu'elle permet au travailleur de satisfaire un besoin fondamental qui consiste à pouvoir se situer par rapport à son travail et mesurer sa propre efficacité. Le système d'évaluation doit porter sur l'adéquation Homme-Poste et non sur l'agent lui-même pour favoriser des mesures correctives à court terme et permettre la mise en place des orientations de carrière et des plans de formation et de perfectionnement.

9.1. Buts de l'Evaluation

Initialement outil de gestion administrative (notation), le système d'évaluation est devenu un instrument de prévision, de planification et d'organisation de l'évolution de carrière des travailleurs.

A ce titre, il poursuit les buts suivants :

- 1/ analyser la situation présente dans le poste en considérant l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité de l'agent ;
- 2/ situer les capacités et les aptitudes actuelles et futures et évaluer le potentiel probable.

Le système d'évaluation (ou d'appréciation) constitue un outil de direction et de communication qui permet la mise en place de "l'Evaluation miss au Point", méthode grâce à laquelle supérieurs et subordonnés réfléchissent ensemble sur les résultats qui ont été atteints et élaborent de nouveaux plans d'actions qui intègrent tous les facteurs qui peuvent influencer les résultats.

L'évaluation doit permettre de dégager :

- .les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire et souhaitable dans le poste actuel ;
- .le progrès à réaliser par l'agent, avec l'aide éventuelle de la société ;
- .les changements auxquels l'agent doit être préparé pour l'accession à de nouvelles fonctions adaptées à ses possibilités.

9.2. Les Systèmes d'Evaluation

La mise en place d'un système d'évaluation doit traduire une volonté d'objectivation des jugements portés sur les agents.

L'appréciation est un droit et un devoir pour la hiérarchie. C'est également un droit pour celui qui est évalué. A condition qu'elle soit (dynamique, objective et constructive, elle constitue pour l'agent une garantie contre l'arbitraire et la sclérose.

Elle doit être démocratique donc appliquée à tout le monde. La mise en oeuvre de procédure formalisée d'appréciation des performances s'inscrit dans le souci d'objectivation de la relation de travail. Toutefois In neutralité recherchée à travers l'objectivité ne doit pas conduire à une dépersonnalisation des rapports sociaux,

Enfin, il faut noter que la mise en place de système d'appréciation se heurte à deux grandes difficultés qui sont souvent des causes d'échec.

1ère difficulté : Certains systèmes sont le résultat d'une modification progressive d'anciens systèmes de notation alors que les attitudes induites par ces systèmes de notation n'ont pas changé.

L'agent perçoit l'appréciation comme un jugement dont la conséquence est une punition ou une récompense.

2e difficulté : Le système d'appréciation repose sur un esprit de participation alors que l'organisation et le style de direction sont de type dirigiste. Une modification des règles théoriques de fonctionnement des procédures ne peut avoir l'effet recherché si les structures profondes, informelles (celles qui régissent les relations interpersonnelles) ne changent pas.

Eien que l'évaluation doit être démocratique (c ' est-à-dire couvrir la totalité du personnel), elle s'e ffectue grâce à des documents différents selon le s collègues professionnels, afin d'ajuster les questions aux fonctions occup 'ées. Ainsi le système retenu pourrait ●omprendre trois grilles réservées respectivement aux ouvriers, emoloyés et. techniciens, à In maîtrise et aux cadres.

9.2.1. Evaluation des Ouvriers, Employés et ierhniciens

Pour ce collègue, l'évaluation peut porter, entre autres, sur les aspects suivants (critères) :

- résultats dans le poste actuel ;
- orientation ;
- appréciation du potentiel ;
- perspectives de développement personnel,

Ces critères sont évalués sur une échelle de 5 niveaux allant de A à E. Ces niveaux sont :

- A = performance exceptionnelle
- B = performance supérieure aux besoins du poste
- C = performance correspondant pleinement aux besoins du poste
- D = performance acceptable mais nécessitant toutefois une amélioration sur un ou plusieurs points essentiels
- E = performance insuffisante et inférieure aux besoins du Poste,

Le nombre de critères est de 10 : 5 pour les ouvriers, 5 pour les employés et les techniciens.

La procédure d'appréciation souvent utilisée est la suivante :

- 1°/ Le chef direct évalue d'abord l'agent (évaluation du 1er degré)
- 2°/ Cette évaluation est transmise à son supérieur immédiat (évaluation du 2e degré)
- 3°/ L'évaluateur de 2e degré communique à l'évaluateur de 1er degré son appréciation pour harmoniser les 2 points de vue.

Il appartient à l'évaluateur de 2e degré de décider de la suite à donner aux propositions et recommandations de l'évaluateur de 1er degré.

- 4°/ L'évaluation définitive retenue est transmise à la Direction du Personnel (service de Gestion Prévisionnelle) pour exploitation
- 5°/ Information de l'intéressé. L'agent évalué doit être informé de l'appréciation portée sur lui.

L'information de l'intéressé a pour but de :

- lui faire découvrir ses points faibles et forts et l'aider à déclencher une volonté d'amélioration ;
- satisfaire le désir normal d'un collaborateur de savoir ce qu'on pense de son travail ;
- lui permettre d'exprimer librement son opinion sur ses aptitudes, ses difficultés et ses aspirations ;
- dissiper les malentendus éventuels, etc.

L'information est faite au cours d'un entretien organisé par le chef de service direct (évaluateur de 1er degré).

L'agent doit être prévenu à l'avance afin qu'il réfléchisse aux rubriques de la feuille d'appréciation. L'échange de vue doit faire l'objet d'un compte rendu.

9.2.2. Evaluation des Agents de Maîtrise

Le système réservé à ce collège diffère un peu de celui utilisé pour l'exécution. En effet, il faut ajouter aux critères retenus, les domaines suivants :

- facteurs d'efficacité dans le travail qui sont :
 - .organisation du travail
 - .esprit d'analyse et de synthèse
 - .facteurs psychologiques (maîtrise de soi, dynamisme, conscience professionnelle, franchise, etc.).
- capacité de commandement (pour les agents qui exercent un commandement) .

Au point de vue procédure, la même démarche est à employer.

9.2.3. Evaluation de l'Encadrement

Les systèmes d'appréciation de l'encadrement les plus utilisés actuellement sont basés sur un style de gestion appelé "Direction par Objectifs". La direction par objectifs (DPO) repose sur 4 points importants :

- dialogue avec la hiérarchie et les spécialistes
- détermination d'objectifs spécifiques
- la DPO de groupe qui permet de décentraliser les objectifs au niveau de l'équipe
- l'auto-détermination des objectifs : chacun dans son contexte peut découvrir des objectifs.

L'évaluation de l'encadrement implique donc la définition d'objectifs auxquels il faut comparer les réalisations.

Un système d'évaluation des cadres, comme pour l'exécution et la maîtrise, devra comprendre des critères dont l'évaluation de chacun est faite selon un certain nombre de niveaux.

Les différents critères doivent se référer aux domaines suivants :

- gestion de la fonction (planification, conception, recherche de la rentabilité, conduite des hommes, souci du développement des hommes, qualité et efficacité des décisions)
- compétence
- traits de personnalité.

La feuille doit comprendre également une partie prévisionnelle constituée essentiellement par :

- le potentiel d'évolution (orientation de carrière)
- les besoins de formation.

Procédure d'évaluation

Compte tenu de la nature de ses fonctions et les niveaux de ses responsabilités, l'évaluation de l'encadrement requiert la participation effective des agents concernés. Cette participation s'effectue mieux à travers l'entretien qui favorise une interaction entre le subordonné et son supérieur. Le processus d'entretien qui peut être associé avec d'autres méthodes, comprend les phases suivantes :

- 1°/ Préparation de l'entretien. Elle se situe à 2 niveaux :
 - .celui de l'agent à apprécier. Il s'agit pour lui de :
 - rédiger son bilan d'activité, bilan à remettre à l'évaluateur quelques jours avant l'entretien ;
 - préparer la présentation des résultats obtenus.
 - .celui de l'appréciateur de 1° degré. Il doit préparer les appréciations dont il va faire part à l'agent ;
 - réfléchir aux nouveaux objectifs à fixer avec l'agent.

2°/ L'Entretien :

Il a pour but de

- faire le point sur les réalisations de l'agent pour l'année écoulée et les objectifs et résultats de l'année en cours ;
- lui communiquer les appréciations portées sur son travail, en discuter avec lui et remplir le dossier ;
- discuter les besoins de formation de carrière à envisager.

Le dossier rempli doit être signé conjointement par l'évaluateur (1° degré) et l'agent. Cette signature conjointe garantit la participation de l'agent à son appréciation.

S'il y a désaccord, l'entretien peut être repris par l'appréciateur de 2e degré.

Un bon entretien requiert la formation de l'évaluateur et l'information de l'agent.

- 3°/ La rédaction de la partie prévisionnelle du dossier. Il s'agit du potentiel d'évolution et des besoins de formation.

4°/ Exploitation du dossier

Comme pour la maîtrise et l'exécution, l'ensemble du dossier est envoyé à la Direction du Personnel (Service G.P.P.) qui effectue une étude globale des dossiers.

Le volet "Orientation de carrière potentielle d'évolution" est transmise à "l'unité" "Gestion des carrières" du service GPP.

De même, le volet "Besoins de formation" est transmis à l'unité chargée de la formation.

Ces 2 unités traitent les informations et préparent les réponses.

5°/ Information

Les décisions relatives à l'évolution de carrière et à la formation sont prises après consultation des intéressés et font l'objet d'une information en retour qui est importante pour la crédibilité du système.

X - Plan de Carrière

Parmi les causes d'insatisfaction au travail, figure l'absence de possibilités de développement des agents.

La prise en compte des besoins et possibilités de développement des agents contribue à l'amélioration du climat social et partant à la stabilité du personnel, à sa motivation et à l'amélioration de son rendement.

D'où : nécessité pour l'entreprise de mettre en place une politique de développement de ses ressources humaines,

L'outil de cette politique de développement est le "Plan de Carrière" appelé "Filière de Postes" ou "Filière promotionnelle".

Le plan de carrière indique la succession de postes qui permettent à l'agent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Le plan de carrière permet à l'entreprise de disposer d'une architecture claire, progressive et opérationnelle pour soutenir les plans de développement des ressources humaines.

Elément de la Bourse de Mouvement qui comprend également le Fichier-Postes et le Fichier-Hommes, le Fichier Filières est constitué par l'ensemble des Fiches Filières. Chaque fiche filière précise pour chaque poste donné, les postes avals y conduisant et les postes amonts auxquels il est possible d'accéder. Dans la fiche doivent y être mentionnés les conditions requises pour occuper un poste (période de stage, formation complémentaire).

La Fiche filière comprend donc en général 3 parties qui sont :

- son identification (intitulé, numéro de code) ;
- les postes en amont et en aval ;
- les conditions requises pour passer d'un poste à un autre.

A partir d'un poste donné, plusieurs filières peuvent être suivies.

Par ailleurs, la fiche filière peut être conçue pour donner si possible, au moins deux hypothèses de carrière qui sont une hypothèse haute pour les agents à fort potentiel et une hypothèse basse pour CEUX à faible potentiel.

10.1. Elaboration d'une Fiche-Filière

La procédure d'élaboration d'une fiche filière comprend 7 étapes qui consistent à :

1. analyser les descriptions de poste
2. réaliser la matrice de progression
3. identifier et préciser les formations ou actions nécessaires entre les postes
4. préciser les profils de recrutement en cours de filières s'il y a lieu
5. finaliser la représentation graphique
6. élaborer le cahier des charges de la sélection et de la formation concernant la filière
7. diffuser le projet pour obtenir des suggestions.

Comment faire pour élaborer la Fiche ?

1. Analyser des descriptions de poste.
 Cette étape exige l'existence de la fiche de poste. Si la fiche poste n'existe pas, il faut la faire. C'est une condition nécessaire et indispensable à l'établissement de filière de poste.

L'analyse des descriptions de poste permet de bien connaître le contenu du poste (les activités et exigences) pour pouvoir étudier les conditions requises pour l'occuper.

Cette analyse permet de situer le poste dans son environnement.

2. Elaboration du Cahier de Charges pour la Sélection, la Formation.

Il s'agit de préciser pour chaque élément son contenu :

- moyens d'investigations pour la sélection ;
- contenu de la Formation ;
- durée de stationnement à chaque poste ;
- durée de formation,

L'élaboration de la Fiche Filière doit être faite, autant que possible, avec la collaboration des opérationnels.

Ceci permet de les faire participer à l'établissement des règles de déroulement de carrière et partant de vérifier la conformité du projet avec les aspirations des opérationnels.

Les opérationnels doivent se sentir auteurs des filières.

Contre Maître

Mécanicien Machines tournantes

DP 3 mois

Formation
Management 1 mois

Technique
Inspection
Labo.

Préparateur 24 mois

DP 1 mois

Form.P:réparateur
3 mois

DP 3 mois

Chef d'Equipe
Machine tournante

24 mois

DP 2 mois

Format. Management 1 mois

Recyclage
Machines-outils

Mécan.mach.tourn. D³

2mois

Form. 3 mois

Mécan.mach.tour.D² 36 mois

Recyclage
Chaudronnier
Tuyauteur

Mécan.mach.tour.D¹

DP 1 mois

Form. 4 mois

POUR LA REPRESENTATION GRAPHIQUE,
ON UTILISE LES SYMBOLES SUIVANTS :



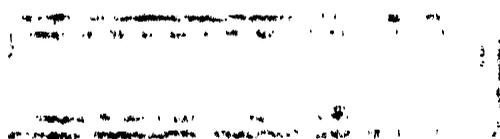
représente le Poste



représente la Formation



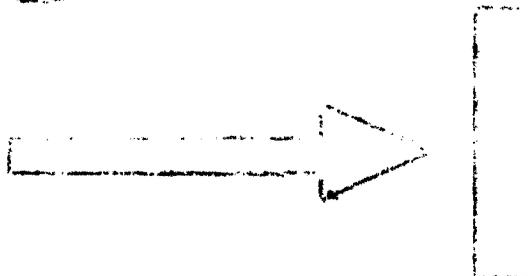
représente le Double Poste



représente le Recrutement



représente la Sortie vers
(mentionner l'intitulé du
poste cible dans l'autre
filière)



représente l' Entrée de (mentionner
l'intitulé du poste d' origine
dans l'autre filière)

Pour établir le graphique, il faut partir du bas vers le haut
et représenter l'enchaînement Recrutement ----) Formation ---- Double Poste ----
Poste avec éventuelles passerelles vers d'autres filières,

XI - Gestion de la Rémunération

La rémunération a toujours été l'objet d'une attention particulière de la part des principaux partenaires sociaux (employeurs et employés).

En effet, la détermination de ce qu'on doit payer a été et demeure une préoccupation importante des entreprises.

Quel aspect du travail faut-il payer ?

La réponse à cette question n'est pas souvent facile. Est-ce :

- la personne et non la fonction qu'elle occupe ?
- la fonction, abstraction faite de la personne ?
- les résultats obtenus (individuellement et/ou collectivement, directement ou indirectement) ?
- les conditions de travail ?

La rémunération est définie comme étant : "l'ensemble des avantages économiques, sociaux et autres qu'un individu retire de son emploi ; 9 savoir le salaire ainsi que les autres compensations monétaires et non monétaires accordées en vertu d'une politique, d'une entente écrite ou d'une législation".
Marcel COTE.

11.1. Facteurs qui influencent la rémunération

Les facteurs qui influencent la rémunération sont de 3 ordres :

11.1.1. Facteurs macro-économiques :

- a/ le marché du travail : la rareté ou l'abondance de la main-d'œuvre jouent sur le niveau de rémunération
- b/ le coût de la vie en affectant le pouvoir d'achat du travailleur influe également sur le niveau de rémunération
- c/ la structure industrielle de la région ou du pays a des effets sur le niveau des rémunérations
- d/ la présence et la force d'action des syndicats constituent également des facteurs déterminants
- e/ le rôle de l'Etat (qu'il soit législateur ou employeur)
 - . fixe le salaire minimum garanti (législateur)
 - . établit une grille salariale indiciaire des postes de travail (Etat employeur).

11.1.2. Facteurs micro-économiques :

Les facteurs micro-économiques qui influencent le niveau des rémunérations sont essentiellement constitués par :

- a/ la taille et la localisation de l'entreprise
- b/ la nature de son exploitation (niveau de qualification requise)
- c/ la fixation des prix de vente (possibilité d'accroissement des prix de vente quand les salaires augmentent)
- d/ objectifs, politiques et modes de rémunération de l'entreprise
- e/ objectifs et politiques de l'Etat à l'égard de l'entreprise
- f/ les accords collectifs de travail.

.../...

11.1.3, Facteurs humains : Ils sont importants et influencent le niveau de rémunération. Ils reflètent les préoccupations de l'entreprise sur la finalité de la rémunération.

En effet, l'entreprise peut :

- procurer à ses employés le maximum de gain et ce à court terme
- assurer à ses employés un gain moyen et un maximum de sécurité et de protection.

Par ailleurs, l'entreprise doit pouvoir instaurer une justice distributive en hiérarchisant sa grille salariale (écart entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut).

11.2. Concepts de rémunération

La multiplicité des facteurs qui influencent le niveau de rémunération a été à la base de l'élaboration de plusieurs théories qui sont susceptibles de modifier les modes et formes de rémunération,

Les principales théories sont :

11.2.1. Théorie de l'offre et de la demande

Le niveau des salaires doit évoluer en fonction de l'abondance ou de la rareté de tel groupe d'employés.

11.2.2. Théorie de la négociation

Négociation entre l'employeur (considéré comme acheteur d'aptitudes, de connaissances et d'expérience) et l'employé (vendeur d'aptitudes, de connaissance et d'expérience).

11.2.3. Théorie du niveau de vie désiré

L'Etat ou l'entreprise décide quel sort sera réservé à ses membres, à quel niveau de vie ils peuvent aspirer.

11.2.4. Théorie de la capacité de l'Entreprise à payer :

Elle prend en compte le volume de profit que l'entreprise peut générer, les sommes qu'elle doit réinvestir pour assurer sa survie.

11.2.5. Théorie du pouvoir d'achat du revenu gagné (théorie du salaire réel)

Ajustement des salaires au rythme de l'inflation pour maintenir le niveau de consommation.

11.2.6. Théorie de la productivité (individuelle ou collective)

Evolution du niveau de rémunération de l'agent en fonction de son rythme de production,

11.3. Structure de rémunération

Conséquence d'un programme de qualification du travail qui détermine une hiérarchisation des postes (leur poids), la structure de rémunération, quel que soit le mode de calcul, intègre les éléments suivants :

- 11.3.1. Le salaire de base (ou salaire de qualification) qui tient compte des exigences professionnelles requises et la complexité de l'emploi,

- 11.3.2. Le supplément indemnisant. : compensation des conditions de travail, des exigences professionnelles temporaires.
- 1.1.3.3. Le supplément personnel : qui est relatif à la qualité du travail et du comportement de l'agent au travail,
- 11.3.4. Les avantages sociaux payés totalement ou en partie par l'entreprise.
- 11.3.5. Aspects divers.

XII - Les Politiques de Rémunérations

La gestion des rémunérations n'est pas toujours basée sur une politique clairement définie.

Toutefois, la gestion des rémunérations exige l'élaboration et l'application d'une politique cohérente qui dégage les orientations retenues.

Ces orientations sont relatives :

- 12.1. Au niveau relatif aux rémunérations
 - .Positivement de l'entreprise par rapport à son environnement pour conserver son personnel attirer de meilleurs éléments.
- 12.2. A l'évolution des rémunérations dans le temps
 - .Garantir le pouvoir d'achat pour tout le temps ou pour une période pour tous les agents ou une partie d'entre eux.
- 12.3. Aux modalités de rémunération
 - .Salaire au rendement
 - .Salaire mensuel
- 12.4. A la structure interne
 - .Cohérence de la grille de rémunération pour supprimer des distorsions de rémunération.
- 12.5. Situation des bas salaires
 - .Y a-t-il un effort à faire ?

XIII - Gestion de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale doit être gérée.

Cette gestion se situe à court, moyen et long termes.

13.1. Gestion à court terme

Elle consiste à prévoir l'évolution de la masse salariale résultant de modifications concernant :

- le volume et la structure des effectifs
- la pyramide des anciennetés
- la politique de promotion
- et des mesures d'augmentation du salaire de base.

Il faut évaluer (chiffrer) les conséquences sur la masse salariale des différents choix possibles en matière d'augmentation générale.

13.2. Gestion à moyen et long termes

La gestion à ces horizons s'effectue à l'aide de modèles qui permettent de simuler, par activité et par niveau, l'évolution de la masse salariale.

Les paramètres pris en compte sont les embauches, les promotions, les départs et les programmes d'augmentation.

XIV Formation et Perfectionnement

Composante importante de la politique sociale de l'entreprise et outil de gestion, la formation et le perfectionnement retiennent de plus en plus l'attention des gestionnaires, des travailleurs (notamment les syndicats) et de l'Etat.

Longtemps considérée et utilisée pour satisfaire aux impératifs de développement économique de l'entreprise, la formation est devenue progressivement (sous la poussée de l'action syndicale appuyée par le législateur) un outil de développement des hommes.

Les facteurs qui sont à la base de cette évolution sont entre autres :

- .l'écart généralement constaté entre le contenu des programmes de formation professionnelle ou technique et les exigences réelles du travail ;
- .l'évolution technologique et/ou technique qui remet en cause les connaissances acquises ;
- .la nécessité d'une mise à jour continue des connaissances ;
- .le besoin ressenti par les travailleurs d'acquérir des connaissances nouvelles pour se développer dans leur carrière ;
- .la concurrence qui exige des entreprises de demeurer toujours plus compétitives, etc.

XV • Politique de Formation

Mise en oeuvre : Elément (volet) de la Gestion prévisionnelle, la politique de formation est l'ensemble des principes et règles qui régissent les actions des activités de formation menées par l'entreprise. Elle doit poursuivre une double finalité, à savoir :

- répondre aux besoins de l'organisation
- répondre aux attentes du personnel.

Il faut noter que dans la réalité, l'action de formation et/ou de perfectionnement a été beaucoup plus appliquée par les grandes entreprises et ce dans le but de satisfaire les besoins de l'entreprise. Les attentes du personnel n'étant pas pris en compte.

Comment mettre en place une politique de Formation et/ou de Perfectionnement ?

Il y a plusieurs étapes par lesquelles il faut passer pour que cette mise en place soit efficace.

- la définition de la stratégie ;
- le recensement des besoins ;
- le choix des moyens ;
- le choix des animateurs (formateurs) ;
- l'établissement d'un plan et la consultation des partenaires ;
- la gestion administrative ;
- l'évaluation.

.../...

Quels sont les points clés de chaque étape ?

1. Définition de la stratégie

Il s'agit de répondre à une question fondamentale qui est souvent omise et qui consiste à préciser quelles orientations il faut donner à la formation.

L'action envisagée est-elle destinée à la satisfaction des besoins de l'entreprise, à la satisfaction des attentes du personnel ou à l'atteinte des deux finalités ? Les raisons d'inefficacité d'une action de formation se trouvent souvent dans l'omission de cette question.

Plus explicitement cette question concerne :

- . les objectifs
- . les bénéficiaires
- . la place du service de formation dans l'organigramme,

1.1. Choix des objectifs

Etant donné que plusieurs objectifs peuvent être assignés à l'action et que tous ne peuvent être réalisés, il faut choisir certains d'entre eux ou les classer par ordre de priorité.

Ce choix est fait par la Direction Générale sur proposition du chef du service de la Formation.

Les objectifs qui dépendent de la politique générale de l'entreprise et de la politique du personnel peuvent être les suivants :

- .a/ l'entretien et le perfectionnement des connaissances.
Cet objectif se rencontre presque partout. Il est rendu indispensable par l'évolution des techniques et de la réglementation.
- .b/ la promotion du personnel : Cet objectif vise à faire accéder le personnel à des postes plus qualifiés et mieux rémunérés.

Cet objectif nécessite une formation de longue durée donc coûteuse.
- .c/ la mobilité du personnel,
La polyvalence recherchée à travers cet objectif implique de la formation (ou du recyclage) qui sera souvent de longue durée.
- .d/ la conversion du personnel.
Rendue nécessaire par l'évolution technologique ou la conjoncture économique, la conversion du personnel requiert des actions de formation ou de recyclage.
- .e/ les besoins individuels de formation des travailleurs.
Cet objectif tend à la satisfaction des attentes du personnel qui peut avoir des besoins personnels en formation. Les actions à entreprendre auront pour objet le développement du personnel. Ces actions peuvent consister en :
 - .l'amélioration des capacités d'expression
 - .la gestion du budget familial
 - .des notions de base de droit, d'économie, de psychologie, etc.

.f/ le développement des communications dans l'entreprise :

Cet objectif vise à favoriser la modification de comportement pour permettre à un ensemble de personnes de réagir de façon coordonnée.

Il relève la plupart du temps de la Direction Générale.

Il s'agit à travers la formation (ou le perfectionnement) d'accomplir un effort dans le domaine des relations internationales professionnelles.

1.2. Les Bénéficiaires

Les premiers bénéficiaires des actions de formation et de perfectionnement ont été les cadres suivis après par les agents de maîtrise. L'exécution commence à être concernée il y a quelques années.

Cependant, selon les orientations, l'ordre de priorité des bénéficiaires peut être établi.

Le nombre de bénéficiaires, l'ordre de priorités sont fonction également du budget que la Direction alloue à l'action. A cet effet, certains pays ont réglementé la part du budget général que chaque entreprise doit consacrer à la formation et au perfectionnement.

§ En tout état de cause, une cohérence doit être maintenue entre objectifs, bénéficiaires et budget.

1.3. Place du Service Formation dans l'Organigramme

On constate aujourd'hui 3 sortes de rattachement du Service Formation :

- .a/ rattachement à la Direction Générale ou au Secrétariat Général ;
- .b/ rattachement à la Direction des Ressources Humaines (ou du Personnel). La formation étant considérée comme un outil de gestion des ressources humaines.
- .c/ rattachement aux unités opérationnelles ; ceci traduit la volonté d'intégrer la formation aux responsabilités des opérationnels et de motiver la hiérarchie à la formation.

Dans ce type de rattachement, une centralisation des dépenses au niveau d'une seule unité est nécessaire. Cette structure relève du Service du Personnel.

2. Recensement des Besoins

Le recensement peut, être effectué de 3 façons différentes :

2.1. La Direction impose des actions de formation

Dans ce cas, la Direction impose le caractère obligatoire de l'action de formation pour des bénéficiaires déterminés. Il n'y a pas de recensement à proprement parlé. Les actions à entreprendre sont déterminées par la Direction Générale.

2.2. Recensement est fait par la hiérarchie

Dans ce cas, il y a implication de la hiérarchie et à cet effet, nécessité de leur donner une information et de les amener à participer à la décision concernant la formation de leurs subordonnés.

L'information portera sur les règles légales et conventionnelles, sur les objectifs de la Direction Générale en matière de formation et sur les contraintes budgétaires.

Il est souhaitable que l'information soit transcrite sur un document.

2.3. Recensement des besoins auprès des agents

Le recensement des besoins auprès des salariés offre plus d'efficacité à l'action de formation. En effet un agent tirera des bénéfices plus importants de l'action de formation s'il est volontaire et consent à faire l'effort nécessaire.

Le recensement des besoins de formation des agents peut s'effectuer à partir des fiches d'évaluation centralisées au service Gestion Prévisionnelle du Personnel (Plan de Formation). D'autres formules sont utilisées en l'absence de plan de formation élaboré par le service G.P.P.

- .entretien annuel entre le chef de service et ses agents sur la formation. L'information des agents sur les possibilités de formation est nécessaire.

- .envoi à l'ensemble des agents ou à une catégorie donnée d'un catalogue des thèmes de formation en leur demandant d'indiquer leur préférence.

- .octroi à l'agent d'un droit à la formation, le choix de celle-ci relevant de sa seule initiative.

3. Le choix des moyens

Plusieurs moyens de formation sont mis à la disposition du responsable de la formation. Ces moyens sont :

3.1. Les stages de longue durée :

Devant être prévus dans le plan de formation, ils peuvent se situer à 2 niveaux :

- à l'entrée dans l'entreprise : il s'agit alors de stage initial (formation). Cette formation peut s'alterner avec des séjours dans les services pour une familiarisation de l'agent avec la réalité de sa fonction.

- en cours de carrière : en cas de promotion ou de reconversion.

.../...

3.2. Les Stages de courte durée

Pouvant répondre à un certain nombre de besoins (initiation à de nouvelles techniques, approfondissement dans un domaine précis d'une spécialité, etc.) , ces stages de courte durée sont très utiles,

Pour être utiles, ils doivent s'adresser à des agents ayant déjà une formation initiale et les participants doivent être volontaires pour le; suivre.

3.3. Formation sur le tas ou apprentissage direct

C'est un des moyens les plus anciens. L'apprentissage se fait en effectuant le travail.

3.4. Préparation de diplôme

Moyen traditionnel et efficace, il est peu utilisé par les entreprises parce qu'il présente des avantages et ne soit pas aussi coûteux qu'on le pense.

4. Choix des Formateurs

Il s'agit de voir si l'entreprise va privilégier soit :

- les animateurs internes ou
- les organismes extérieurs de formation.

Parfois ces deux types d'intervenants peuvent être associés.

L'intervention d'animateurs internes présente certains avantages :

- goût pour l'enseignement de certains cadres (à prendre en compte)
- l'intervention du personnel d'encadrement permet une meilleure connaissance des différentes catégories sociales
- l'enseignement exige de l'animateur une mise à jour de ses connaissances.

§ Toutefois, il faut obtenir l'accord de leur hiérarchie, prévoir une formation pédagogique et parfois une rémunération modeste.

L'intervention de l'organisme extérieur doit se faire lorsqu'il est impossible de trouver l'équivalent au sein de l'entreprise. Les animateurs externes interviennent quand les formations :

- sont très spécialisées ou sophistiquées
- ou portent sur les relations humaines (indépendance de l'intervenant).

§ Toutefois, il faut rechercher des animateurs qui soient praticiens.

5. Etablissement du plan de formation et consultation des partenaires sociaux

Le plan de formation doit (peut) être établi sur deux horizons :

- moyen terme (pluri-annuel 5 ou 3 ans) intégré dans la plan de développement de l'entreprise
- court terme (1 an). Etablir chaque année le plan de l'année suivante.

Selon la période de rédaction du plan de formation, il faut effectuer au moins 2 mois à l'avance le recensement des besoins, définir le ou les types de stage, les bénéficiaires, les formateurs.

La consultation du Comité d'entreprise (partenaires sociaux),

Lt; plan de formation lui est communiqué pour recueillir son avis

La même information détaillée est donnée aux délégués syndicaux et aux membres de la Commission de formation. Le plan de formation qui doit être discuté par les partenaires sociaux devrait comprendre outre les actions de formation proposées, des informations relatives :

- .aux organismes formateurs
- .aux effectifs concernés (par catégories professionnelles
- .aux conditions financières de son exécution
- .aux conditions d'organisation de ces actions.

Le rôle du Comité d'entreprise doit être CONSULTATIF.

6. Gestion administrative de la formation en cours d'année

Une fois les propositions de formation entérinées par la Direction Générale, il faut procéder à l'exécution du plan de formation. Cette réalisation du plan de formation doit être suivie à travers un TABLEAU de BORD.

Avant que l'année de formation ne commence, le responsable de la formation établit le tableau de bord où il inscrit toutes les actions de formation envisagées.

Le tableau de bord a pour but d'aider le responsable à savoir à temps utile les opérations qu'il doit lancer en cours d'année.

L'administration de la Formation peut nécessiter également l'établissement de différents tableaux représentatifs des résultats quantitatifs de la formation. Ces tableaux pourraient porter sur : le nombre de bénéficiaires, le nombre d'actions de formation, le temps de formation et de rémunération des stagiaires, les frais d'hébergement et de transport, les heures d'enseignements des animateurs internes et leur rémunération, les dépenses de fonctionnement pédagogique, les sommes payées à des organismes extérieurs en application de conventions de formation.

7. Evaluation de la Formation

L'évaluation d'une action de formation ne peut être efficace que si un objectif à l'action a été fixé.

Les méthodes d'évaluation sont variées. Quoi qu'il en soit, l'avis du supérieur hiérarchique (formation d'ordre professionnel) de même que ceux des stagiaires doivent être recueillis.

Ceci peut se faire par :

- entretien (surtout) l'entretien d'évaluation
- questionnaire (qui peut donner des résultats décevants).

XVI - La Gestion des Départs

Aspect important de la Politique de l'Emploi, la Gestion des départs doit être une préoccupation de tout gestionnaire des ressources humaines.

Sa mise en place requiert la satisfaction de deux conditions préalables qui sont :

• la connaissance des données réelles :

-données sur l'agent qui est parti (âge, fonction, ancienneté, compétence, déroulement de carrière, etc.)

-données sur les raisons du départ : cerne les motifs du départ pour savoir ceux qui relèvent de la responsabilité de l'entreprise et ceux qui sont d'ordre personnel (cas de démission par exemple).

-données sur les coûts réels des départs pour apprécier l'impact économique des départs

• les possibilités de prévoir les départs

-les départs à la retraite sont prévisibles

-les départs volontaires, bien que difficiles, peuvent être estimés (notamment: leur volume et leur répartition statistique)

-l'entreprise doit prévoir également les licenciements individuels et collectifs.

La gestion des départs est fondamentale à la mise en adéquation des besoins en personnel et de l'effectif disponible.

Différentes formes de départ

Tout agent entré dans une entreprise (recrutement) en sortira tôt ou tard (départ) sous une forme ou une autre.

Les départs peuvent être classés selon deux optiques :

-optique du salarié : le départ peut être :

- volontaire (démission)
- involontaire (licenciement)

-optique de l'entreprise : le départ peut être :

- prévisible (retraite, licenciement)
- imprévisible (démission, décès, invalidité)

Du point de vue de l'entreprise, le départ peut être :

- coûteux ou
- économiquement intéressant

Chaque type de départ a ses caractéristiques particulières.

16.1. La Démission

•Type de départ le plus souvent volontaire. Toutefois, il peut être provoqué et parfois négocié.

Imprévisible dans la majorité des cas, cette forme peut être estimée statistiquement à partir des données recueillies dans le passé, surtout dans les entreprises à effectif important.

Elle peut avoir un impact économique :

- coûteux pour l'entreprise quand il s'agit de la démission d'un agent de qualité
- intéressant pour l'entreprise quand il s'agit d'un agent inadapté ou s'il y a pléthore d'effectifs.

Elle peut découler de motifs importants pour l'entreprise, motifs qui concernent parfois la gestion des ressources humaines.

Selon la réglementation, elle exige un préavis.

§ La gestion des démissions doit s'effectuer à partir des données estimées sur les exercices précédents.

16.2. Le Licenciement

Forme de départ prévisible par l'entreprise, le licenciement peut être individuel ou collectif.

Il peut avoir plusieurs motifs :

- faute du salarié
- nécessité de l'entreprise qui peut procéder de :
 - .raisons économiques
 - .fin de chantier
 - .réorganisation de l'entreprise,,

Le licenciement pose des problèmes d'ordre juridique qui doivent être tenus nécessairement en compte.

Il comporte des coûts directs ou indirects souvent importants.

§ La gestion des départs par licenciement exige beaucoup de précautions.

16.3. La Retraite

C'est la forme de départ prévisible la plus classique et la plus privilégiée.

Aujourd'hui, il existe des retraites anticipées qui peuvent être :

- .imposées ou provoquées
- .volontaires
- .collectives ou individuelles
- .parfois coûteuses.

§ Malgré son caractère spécifique de prévisibilité, sa gestion mérite quand même des précautions,

16.4. Décès ou invalidité suite à des Accidents du Travail :

- Type de départ non prévisible malgré le développement de la prévention (leur prévisibilité repose sur l'analyse des statistiques).
- Ces formes de départ coûtent toujours chers tant au plan économique qu'au plan moral (climat social de l'entreprise, son image au niveau de l'opinion publique).

16.5. Mises en disponibilité ou en détachement

Elles sont considérées comme des formes de départ parce que souvent les agents ne reviennent pas.

C'est une forme prévisible bien que les modalités soient variables.

§ Leur gestion s'impose également quelle qu'en soit l'issue,

XVII - Conflits et Négociations

Les Tensions : Sources et Suivi

La notion de Tension est intimement liée à la notion de motivation que certains auteurs définissent comme étant :

- une tension qui met en mouvement l'organisme jusqu'à ce qu'elle soit réduite ;
- un besoin (considéré également comme un manque) qui introduit un facteur important qui est la perception qui est relative et sélective.

La tension s'extériorise à travers le comportement qui est spécifique à l'individu ou au groupe et aux circonstances.

En effet, face à la même situation, deux individus peuvent agir différemment de même que le même individu changera de comportement face à deux situations différentes. Ceci s'explique par le fait que chaque individu, à un moment donné, établit une hiérarchisation de ses besoins,

Les tensions sont une composante (une variable) importante à prendre en considération dans la gestion des Ressources Humaines. Il est nécessaire d'en connaître les sources et de les suivre de façon à éviter leur apparition ou à atténuer leurs effets.

La gestion des tensions est un volet important de la conservation des ressources humaines et de l'amélioration de la productivité.

17.1. Sources de Tensions

Plusieurs approches sont possibles pour la détermination des sources de tensions.

Approche basée sur la "non satisfaction des Attentes des travailleurs"

-Elle peut être considérée comme l'approche psycho-sociale : le travailleur en tant qu'individu et membre d'un groupe a des attentes vis-à-vis de son travail (vis-à-vis de l'entreprise).

Ces attentes doivent être identifiées et leur satisfaction (partielle ou totale) intégrée dans l'action globale de gestion des ressources humaines. La satisfaction de ces attentes comme celles de l'entreprise constituent la raison d'être des activités par la Direction des Ressources Humaines.

Approche gestionnelle

Les politiques de gestion, les procédures mises en place à cet effet sont des facteurs potentiels de tension dans la mesure où la dimension humaine y occupe une place négligeable voire nulle.

La rupture de l'équilibre optimal entre les besoins de l'entreprise en Ressources Humaines (en quantité et en qualité) et les attentes des travailleurs peut être la source de nombreuses tensions.

Ce faisant, tous les domaines couverts par la fonction personnel sont "tensiogènes" selon l'orientation qui leur est définie et les techniques (procédures) appliquées.

- administration du personnel
- gestion du personnel (plans de carrières, de promotion, de formation)
- les relations sociales
- l'information et les communications.

17.2. Suivi des Tensions

Le suivi des tensions doit demeurer constamment une préoccupation de la gestion du personnel.

Il faut instituer une gestion correcte des relations de travail.

A ce niveau, deux styles de direction s'opposent :

- style de dialogue qui repose sur des mécanismes qui favorisent une construction d'objectifs communs à atteindre, construction prenant en compte les attentes de chaque partie.
- style autoritaire, dirigiste. L'objectif est défini par le chef et les autres doivent y adhérer.

Le suivi des Tensions exige l'élaboration d'indices (clignotants) portant notamment sur :

- les bris de pièces
- les accidents de travail sur le lieu de travail
- les absences (le turn-over)
- les démissions.

XVIII - Conflits et Négociations

Le conflit est défini en général comme une opposition d'intérêts entre salariés et employeurs. La solution du conflit pouvant résider soit dans :

- l'usage de la force (mesures de représailles)
- la négociation directe
- l'appel à la décision du Tribunal
- l'intervention d'un conciliateur.

Le conflit constitue la face visible de "l'iceberg social", la partie invisible étant constituée par les tensions.

Le conflit est la manifestation (l'extériorisation,) d'une tension.

Le plus souvent, le conflit est collectif.

.../...

18.1. Phases de développement

Les auteurs ont identifié 4 phases dans le développement d'un conflit. Chacune de ces phases a des caractéristiques propres qui requiert une ligne de conduite particulière. Ces phases sont les suivantes :

.a/ phase infantile

-Elle est caractérisée par des Comportements irrationnels qui sont accompagnés par des activités telles que : insulte, obscénité, graffitiis : un dévouement général.

-Durant cette phase, la ligne de conduite à tenir est la suivante :

- .éviter les attitudes extrêmes (surtout pas de paternalisme)
- .ne pas discuter du fond du problème
- .préparer la négociation en évitant de faire des propositions

.b/ phase adulte

-Les problèmes sont abordés de façon plus lucide. Il y a des essais de compréhension.

-La ligne de conduite consiste notamment :

- .à maîtriser le dossier
- .à avoir un comportement correct au cours des réunions
- .à laisser les partenaires exprimer des solutions
- .à se faire assister au cours des réunions.

.c/ phase de fin de grève

Cette phase est caractérisée essentiellement par :

- une situation d'accord
- ajustement du souhaitable et du possible
- compris

-Ligne de conduite

- .Ne pas perdre de vue l'importance pour chacune des parties de pouvoir sauver la face
- .Dans les négociations, faire attention au paiement des heures de grève.

.d/ phase après grève

Des clivages peuvent surgir entre :

- .grévistés et non-grévistes (défaillants)
- .ou cadres et employés
- .cadres et direction

18.1.2. Formes de conflits

Aux anciennes formes de conflits de travail, se sont ajoutées des formes nouvelles.

La forme classique de conflit la plus connue est la grève qui peut se présenter sous différentes formes qui sont :

- grève d'avertissement
- grève surprise
- grève sauvage
- grève perlée
- grève tournante (verticale ou horizontale)
- grève thrombose (arrêt d'un atelier ou d'un service avec arrêt de travail intermittent)
- grève du zèle.

Les conflits du travail s'orientent aujourd'hui vers d'autres domaines. Ils portent notamment sur les aspects tels que :

.la qualité de vie aussi hic-n professionnelle qu'extra-professionnelle.

Les conflits se décentralisent pour couvrir plusieurs entreprises, voire une région, un pays.

Il y a également une popularisation des conflits : implication des clients, des consommateurs.

Aujourd'hui, les parties en conflit utilisent tous les moyens d'information.

18.2. Négociation

La négociation est une épreuve à laquelle doit être préparé tout gestionnaire des ressources humaines.

Toutefois, les négociations portant sur les revendications des grévistes, il faut savoir analyser ces revendications pour pouvoir bien négocier. Il s'agit de rechercher dans les revendications, la ou les causes réelles de mécontentement des salariés.

On se pose des questions pour savoir :

- si la revendication est spécifique à un individu ou à une catégorie ;
- si elle concerne un secteur ou l'entreprise en général ou c'est une revendication nationale ;
- si l'énoncé correspond à une insatisfaction réelle. Y a-t-il : correspondance entre le ton et l'importance de la revendication ?
- s'agit-il d'une revendication de principe formulée en même temps dans d'autres établissements ?

Quand négocier ?

La négociation des tensions (donc des insatisfactions) doit s'effectuer avant qu'il n'y ait conflit.

Chaque fois qu'il est nécessaire de clarifier des droits et devoirs existants, d'appliquer une nouvelle loi qui laisse les modalités d'applications aux soins des partenaires, d'introduire une procédure contractuelle, de nouvelles règles de travail, il faut négocier avant que Les tensions ne naissent,

La négociation par rapport à la revendication et au conflit peut se situer à 3 niveaux différents :

a/ 1 ^o Revendication	2e Négociation	3e Conflit
b/ 1 ^o Revendication	2e Grève	3e Négociation
c/ 1 ^o Grève	2e Revendication	3e Négociation

Comment négocier ?

Quelles que soient l'agressivité des partenaires et la délicatesse du sujet, le négociateur peut se sentir à l'aise s'il prépare bien la négociation. Cette préparation concerne le démarrage et le cours de la négociation.

-Au niveau du démarrage

Un principe essentiel à sauvegarder : l'employeur est et doit rester le meneur. Il ne doit pas de ce fait bloquer le jeu. Il doit par ailleurs :

- .rappeler les faits
- .faire le point de la situation
- .fixer les objectifs de la réunion
- .proposer une méthode de travail
- .définir les mots qui seront à la base des discussions
- .laisser l'autre partie s'exprimer librement et complètement (libération de l'agressivité). Recenser les points sur lesquels il y a accord des parties.

-Au cours de la négociation l'employeur doit :

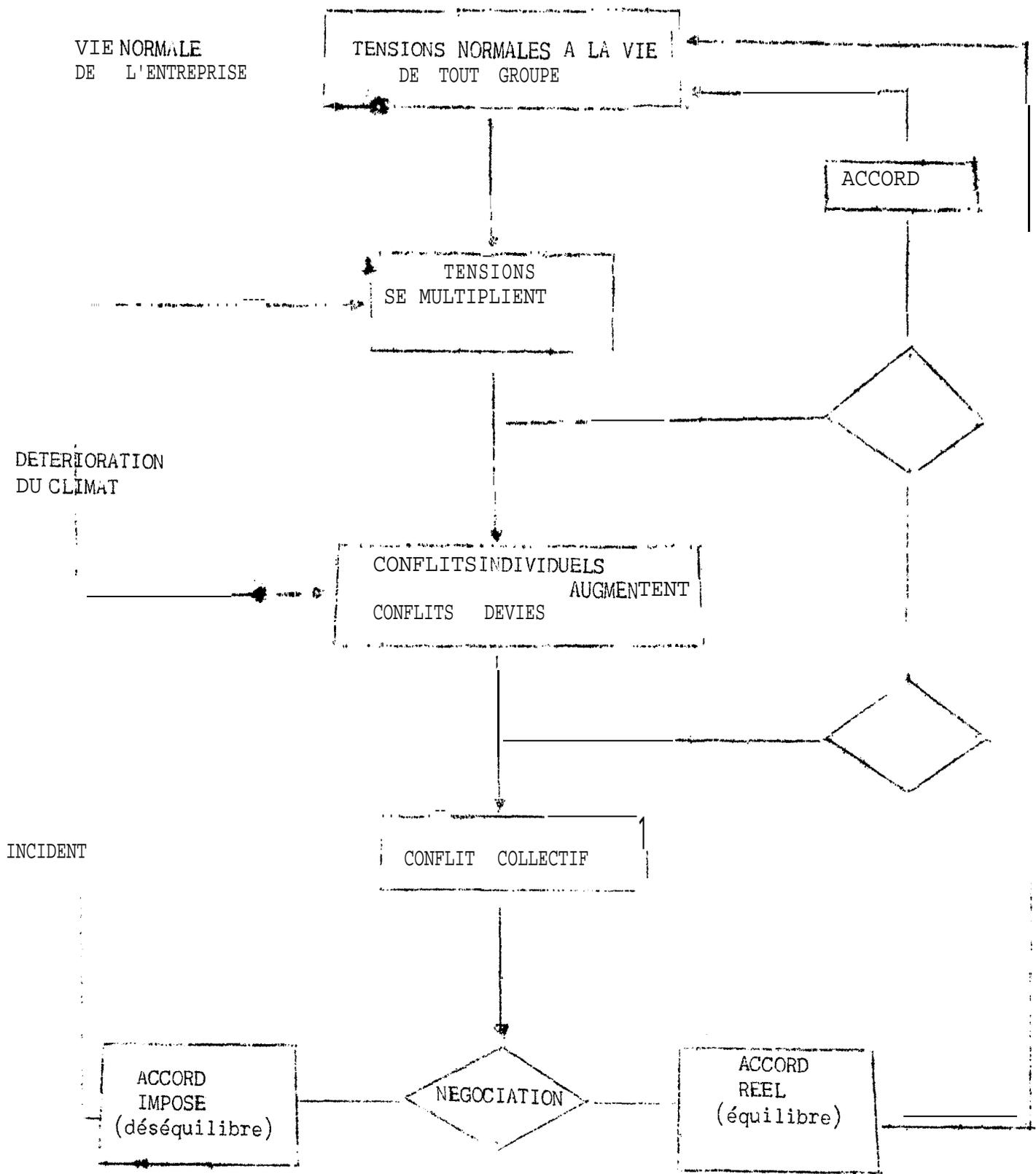
- .éviter de s'impliquer personnellement
- .utiliser un langage compréhensible (éviter les gros mots)
- .éviter de revenir sur un sujet traité
- .reformuler les positions (calmement) quand les échanges tournent à la violence verbale.

Il faut qu'il sache se faire écouter.

Il faut faire un bilan partiel qui permet de :

- .situer les différents points négociés
- .faire ressortir les concessions réciproques
- .mettre en évidence les points de blocage qui persistent.

Enfin, à la fin de la négociation, il faut rédiger un protocole d'accord pour éviter toute ambiguïté au moment de la mise en application.



AU NIVEAU DES NEGOCIATIONS

CHACUN DES PARTENAIRES SE FAIT UNE IMAGE DE L'AUTRE

CETTE IMAGE EST UN POINT DE PASSEGE OBLIGATOIRE,
MAIS C'EST UN VERRUCU A FAIRE SAUTER.

	L'IMAGE DU PATRON	L'IMAGE DU SYNDICALISTE
POUR LE PATRON	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable -Compétent -Détient l'autorité -Aime qu'on le respecte 	<ul style="list-style-type: none"> -Veut tout mettre en l'air -Ne comprend rien -Trahit les idées des ouvriers
POUR LE SYNDICALISTE	<ul style="list-style-type: none"> -Exploiteur -Prend des décisions arbitraires -Prisonnier de son système -Solidarité de classe (tous les patrons sont les mêmes !) 	<ul style="list-style-type: none"> -Défend les intérêts des travailleurs --Exprime les aspirations spontanées des travailleurs -Forme la classe ouvrière -Volontiers un homme qui se sacrifie.

C O N C L U S I O N

Ce stage, réparti en 3 manches sous forme de séminaires, a été très bénéfique. Il m'a permis, entre autres, d'approfondir mes connaissances sur la gestion des ressources humaines et surtout dans le domaine de la Formation du personnel.

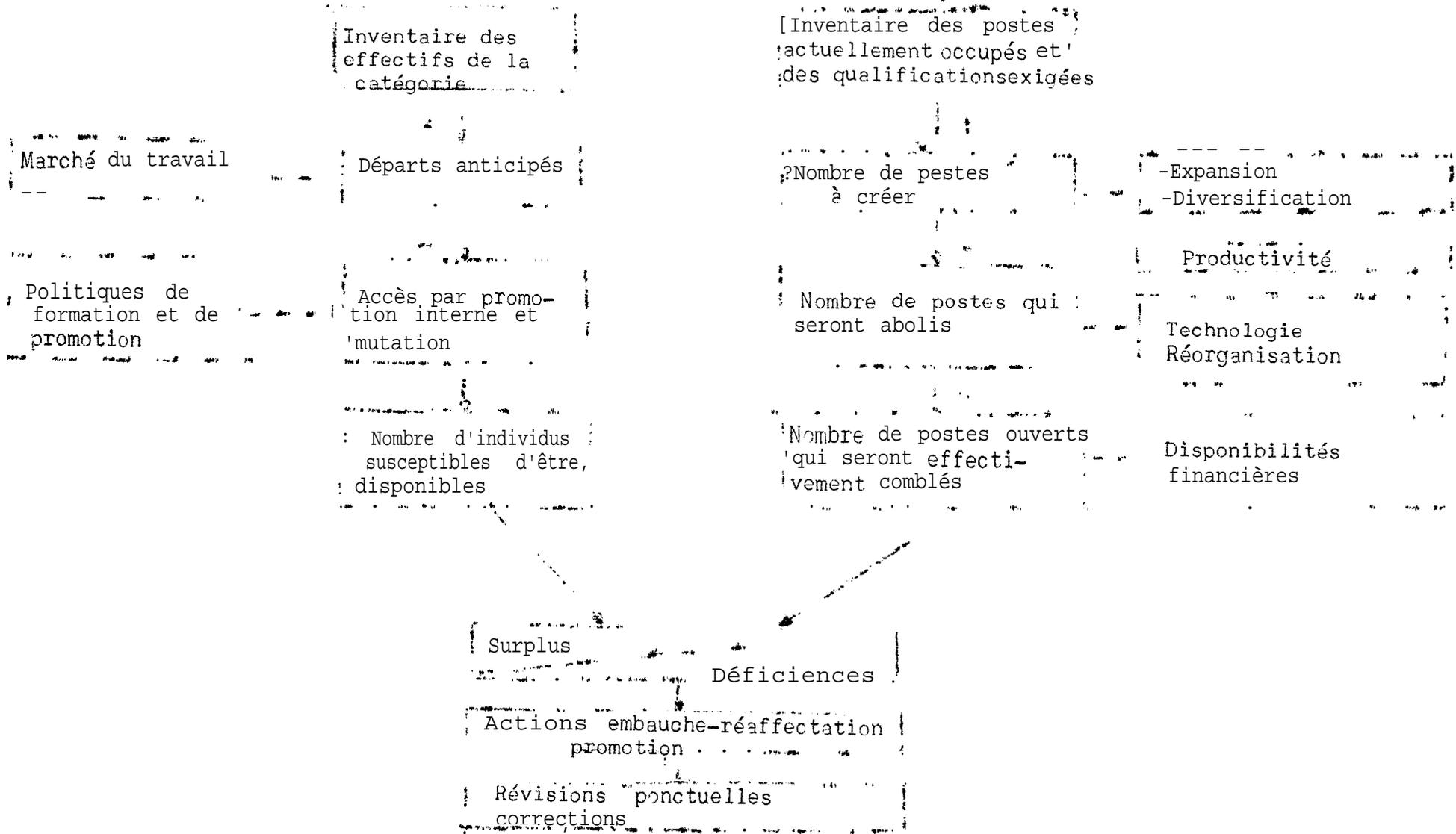
Des études comparatives sur les grandes entreprises comme la SENELEC et l'ORTS nous ont permis de nous rendre compte de l'importance du rôle d'une bonne gestion des ressources humaines.

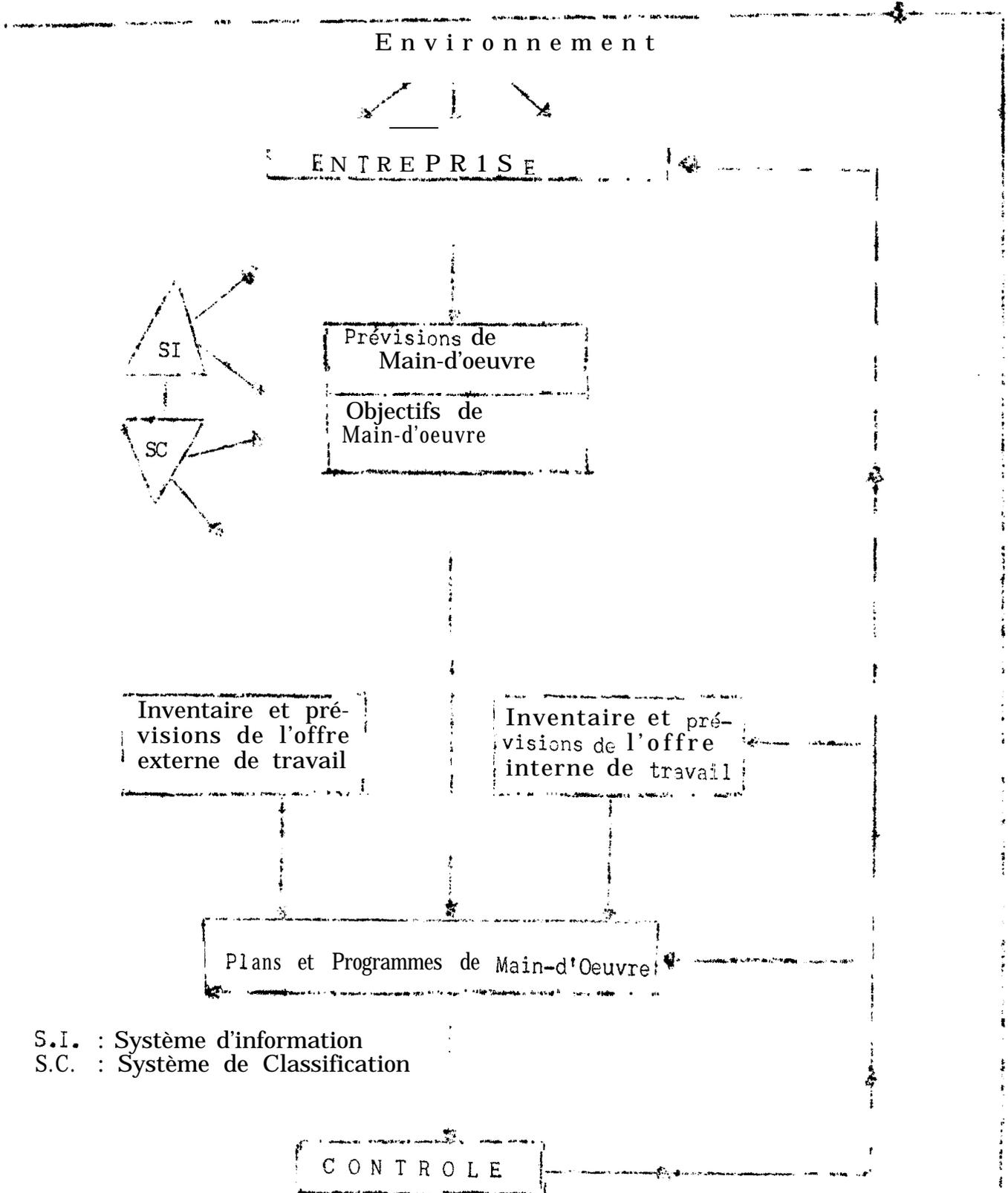
Je souhaiterais, qu'à partir de ce stage, court certes mais très intéressant, que l'application de certains exemples significatifs se fasse harmonieusement pour l'ensemble des Centres de l'ISRA. Un séminaire regroupant tous ceux qui gravitent autour de la gestion des ressources humaines serait la bienvenue.

Annexes

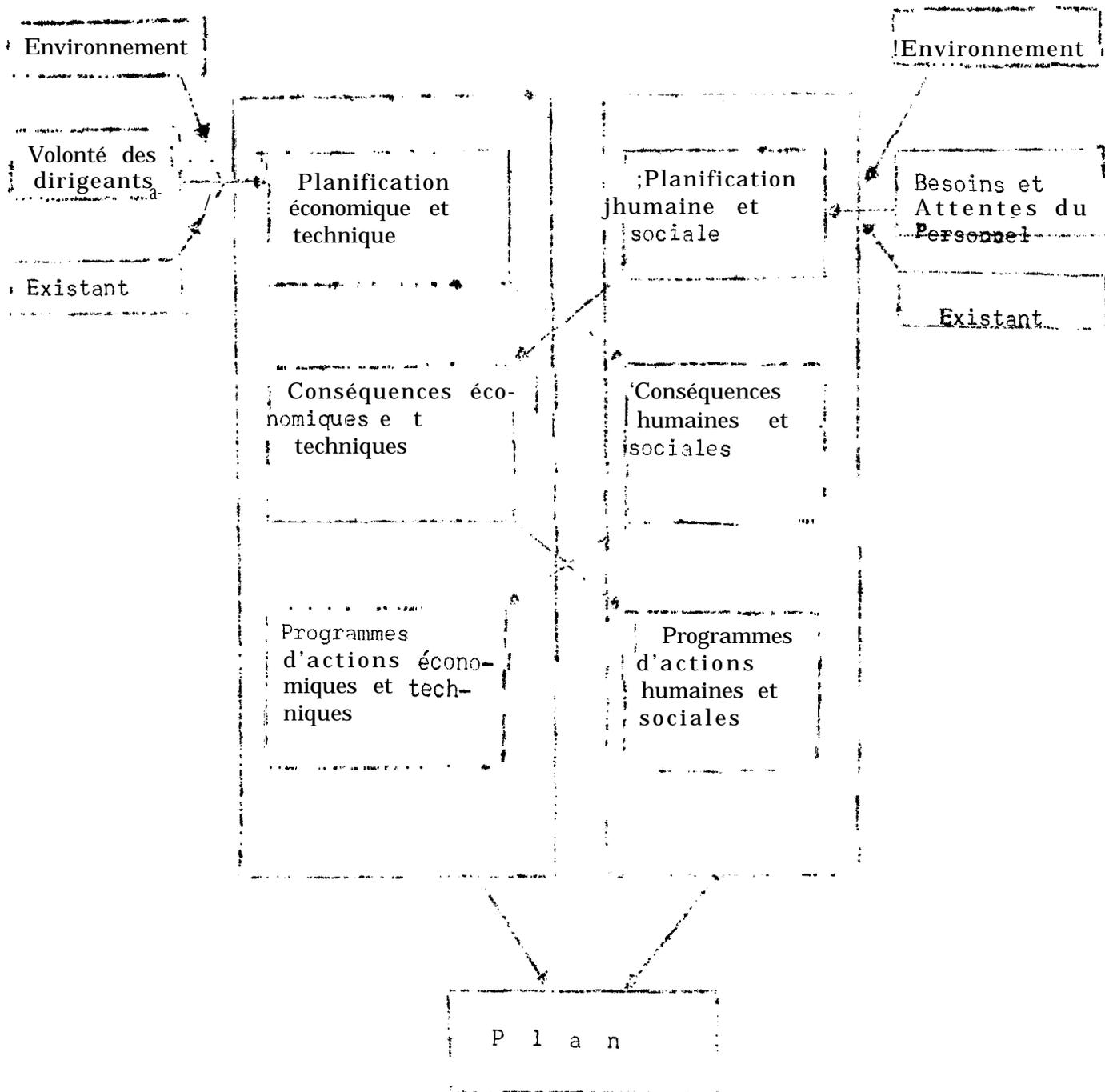
MODELE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION DES EFFECTIFS
D'UNE CATEGORIE OCCUPATIONNELLE

- 0 -





SHEMA DE PLANIFICATION



INTEGRATION DES VOLETS SOCIAUX ET ECONOMIQUES
DANS LA DEFINITION DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

- F -

Analyse des données sociales
externes

- courants scio-culturels
- contexte socio-économique
- réglementation

Analyse des données

économiques externes :

- conjoncture
- concurrence nationale et internationale
- réglementation
- technologie

Analyse des données
sociales Internes

- aspiration
- potentiel qualitatif et quantitatif
- projections

Analyse des données technico-
économiques internes

- produits, marchés
- technologie
- situation financière, etc.

OBJECTIFS

- technologiques
- économiques
- financiers
- sociaux

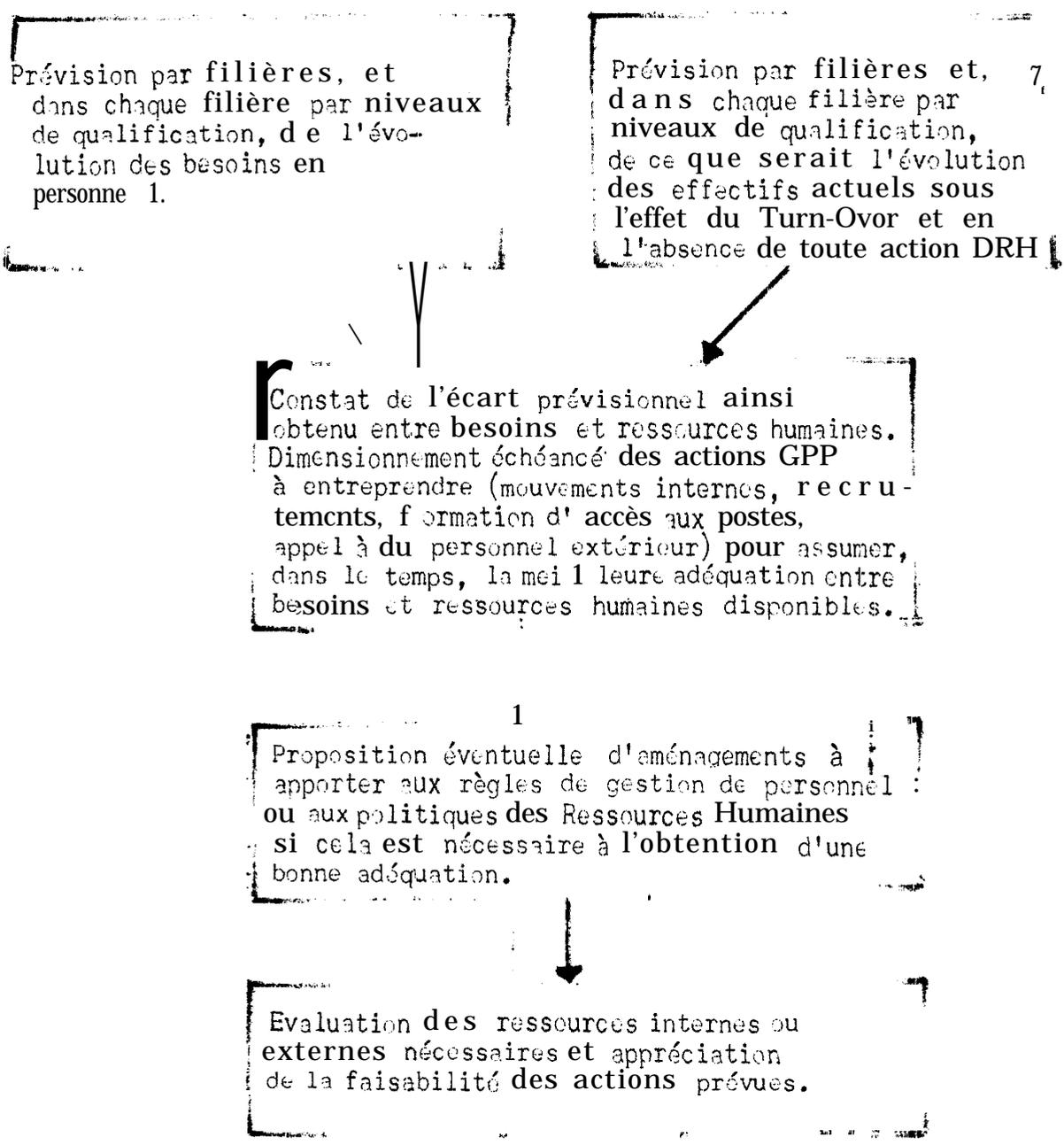
Remise en cause des
objectifs si l'un
n'est pas cohérent
avec les autres

Confrontation des différents
objectifs

- faisabilité
- cohérence
- arbitrage, etc.

Stratégie

CECI PEUT ETRE RESUME PAR LE SCHEMA CI-DESSOUS :



DATE :

ANALYSE DE POSTE

I - Chef du Garage

Nota : Trois exemples très différents
sont regroupés sur cette feuille.

II - Rédaction Commandes

POSTE:III - Chauffeur de Chaudières

1 - LES PRESCRIPTIONS

(1) DEFINITION DES PRESCRIPTIONS (consignes, programmes, objectifs définis par le chef hiérarchique)	(2) ANALYSE DE LEUR CONTENU DISCRETIONNAIRE (énumérer pour chaque prescription toutes les activités comportant une initiative à prendre, un choix à faire)
--	---

I - Chef du GarageSITUATION DU POSTE

- .Rattachement organique :
Chef du département Communications
- .Supervision : (nbre personnes)
- .Liaisons principales :
 - Intérieures : Secrétariats de
Direction, service
Passages, Utili-
sateurs de véhicules
 - Extérieures : Entreprise de loca-
tion de voitures,
Entreprises de répa-
rations,
Constructeurs.

CHAMP D'ACTION

- Assurer l'exploitation, l'entretien
et la gestion des véhicules de
tourisme et utilitaires du siège.

3 DIMENSIONS DU POSTE

- En 1981 :
 - Budget exploitation entretien : F
 - Budget immobilisation : Fr
 - nbre voitures de tourisme
 - nbre voitures utilitaires

II - Rédaction CommandesSITUATION DU POSTE

- *Rattachement organique :
- .Supervision : néant

(1) DEFINITION DES PRESCRIPTIONS (2) ANALYSE DE LEUR CONTENU DISCRETIONNAIRE

.Liaisons principes :

Intérieures :Autres services de
Technique Construction
Centre dsctylographiqu

Extérieures : Fournisseurs

CHAMP D'ACTION

-Rédac tion de la partie administrative
des commandes de Construction R et D,
de matériel et de travaux pour le
compte du Raffinage et de la Chimie
(commandes Génie Civi 1 EXC lues).

DIMENSIONS DU POSTE

Nombre approximatif de commandes de
matériel annuel :

Nombre approximatif de commandes de
travaux annuel :

III - Chauffeur de chaudières

SITUATION DU POSTE

.Rattachement organique :
Contremaître "Utilités"

.Supervision : néant

.Liaisons principales

Intérieures :/autres chauffeurs,
Contremaîtres des services
uti lisiteurs,
service Entretien

Extérieures : néant

CHAMP D'ACTION

- Assure la production et la distri-
bution de vapeur dans l'usine et
survei lle le bon f onctionnement des
appareils nécessaires à la bonne
marche des chaudières.

DIMENSIONS DU POSTE

Immobilisation :Fr
Produc tion nnnue lle vapeur :Fr
nbre de chaudières de puissances
différentes.