

**Cours** : Gestion des Ressources Humaines

**Niveau** : S3

**Professeur** : Noureddine BOUJIA

## I- **INTRODUCTION** :

### **A- Qu'est-ce que la G.R.H. ?**

Définition : P. Roussel<sup>2</sup> en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

### **L'évolution de la fonction**

#### **1- De la fonction du personnel à la fonction RH**

Historiquement, la gestion des hommes au cours du 19<sup>ème</sup> siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel. La fin 19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. « La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.

- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour. A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- centralisation du recrutement ;
- harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

Pendant les trente glorieuses : Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique. A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise. Selon Weiss et al (1999), la fonction du personnel se caractérise notamment par :

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 1970 : De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

<b>Approches des RH (J.Igalens<sup>5</sup>, 1991)</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

→ Schéma de l'évolution de la GRH, selon Igalens.

## 2- Les raisons de cette évolution

Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production. Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002)<sup>7</sup> : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante. Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences. L'accent mis sur

les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité. On note, dans les années récentes :

- le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ;
- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950

S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

## **II- RECRUTEMENT ET INTEGRATION**

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus. Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs. Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs. L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liées à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel. Quelles sont donc les conditions de réussite d'un recrutement ? Comme en toute démarche d'ingénierie, la création est précédée du diagnostic et de l'analyse. Quelles sont donc les différentes phases précédant le recrutement ?

Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes :

- la définition de poste,
- la définition de profil,
- l'identification des sources de recrutement,
- la mise en place des moyens de recrutement,
- la campagne de recrutement,
- la sélection,
- la décision d'embauche,
- l'intégration

Afin d'entrer dans cette phase active, il est nécessaire de mobiliser l'encadrement concerné par le recrutement. C'est-à-dire le manager qui a fait part de son besoin en personnel. Le rôle des cadres en matière de recrutement se définit comme suit, d'après St Onge et al.17 :

- identification des besoins,
- participation aux entrevues de sélection,
- décision d'embauche de tel ou tel candidat,
- accueil des nouveaux employés,
- intégration des nouveaux employés dans les équipes de travail.

Les processus de recrutement sont soulignés dans l'ouvrage de J.M Peretti, Gestion des ressources humaines en 1998, p.197 (voir note de bas de page n°15).

### **a- La préparation du recrutement**

#### **1- Les besoins de personnels**

L'identification des besoins émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois (Peretti, p.168). L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise. On recourt alors à des pratiques de flexibilité quantitative du travail. L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, les modes d'organisations, les attentes des consommateurs... La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDD, intérim, stage...et les possibilités d'externalisation. L'autorisation du recrutement engage la procédure de définition du poste et du profil.

#### **2- Analyse et description des postes :**

Selon B. Legrix de la Salle<sup>29</sup> dans Tous DRH, Recruter ses collaborateurs, « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ». Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail... Elle est essentielle et selon Peretti (1998, p.198), elle permet de fixer :

- les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- les qualités de personnalité,
- la fourchette de rémunération du poste,
- la présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation). Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées. L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique. L'analyse du poste conduit à proposer une description du poste. Illustration : Peretti (1998, p.157-160) La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi. De même, l'évolution temporelle du poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible du candidat dans l'entreprise. (Cadin, p.260)

## **b- Attirer et sélectionner les candidats**

### **1- La recherche des candidatures**

Différentes méthodes sont utilisables :

- La proposition interne qui nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. Solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connaît les candidats. La promotion, la mobilité interne sont des outils de motivation non négligeables. De plus, ceci permet d'avoir un personnel d'ores et déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise (si l'entreprise recherche une stabilité !).
- Les candidatures externes, utiles quand les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement (de culture par exemple), dans une optique d'innovation.

Remarque : poids des conventions collectives dans un milieu syndiqué qui peuvent obliger à recruter en interne.

Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable. Dans ce sens, certaines conventions ou règlements intérieurs des entreprises imposent :

- Affichage des postes,
- Tableau de remplacement
- Les modalités de recrutement.

L'inventaire des RH (expérience, formation, compétence) permettant l'accès à cette procédure rend nécessaire un système informatique de gestion des ressources humaines (SIRH) mis à jour avec précision.

Recruter en externe :

- ANAPEC,
- Associations d'anciens élèves,
- Annonce des demandeurs d'emploi parues dans la presse,
- Parrainage par un salarié de l'entreprise,
- Partenariat avec grandes écoles et université,
- Lien avec les collectivités territoriales, insertion,
- Stage, contrat de professionnalisation,
- Relations de proximité,
- Candidatures spontanées conservées pendant un certain laps de temps,
- Foire d'emploi,
- Internet.

L'entreprise peut procéder à la recherche elle-même, faire appel à un cabinet de recrutement, recourir à l'approche directe (chasseur de tête). Quels que soient les moyens mis en œuvre, l'entreprise doit communiquer à sa cible qu'elle recrute.

Remarque : un recrutement coûte environ 25% du salaire annuel, plus ou moins selon que la recherche est faite par l'entreprise ou par un cabinet de recrutement.

## **2- La sélection des candidats**



La sélection des candidats est une étape critique car le coût d'une erreur de recrutement est important. Les questions qui se posent :

- quels sont les outils de sélection qui offrent le meilleur rapport qualité/prix ?
- quel est leur degré de fiabilité ?

...

### 1<sup>ère</sup> étape : le tri des CV

Il nécessite une définition précise des critères de tri, selon le profil du poste, étant donné la masse de CV à trier. De manière générale, 3 à 10 candidats sont retenus pour un poste.

### 2<sup>ème</sup> étape, l'évaluation des candidats sélectionnés par :

- des tests pour appréhender les capacités professionnelles, la personnalité (tests SOSIE et PAPI, Weiss, p.70), test de situation (assessment centers). Problème de légitimité de ces tests auprès de ceux qui les passent et influence sur l'image du recrutement d'une entreprise donc in fine sur l'attraction des demandeurs d'emploi.
- Un entretien individuel ;
- Un entretien de groupe (pour identifier les capacités de communication, de leadership face à la résolution d'un problème en groupe).
- Graphologie (parfois)

Remarque : loi Aubry du 31 décembre 1992 (RH de Weiss, p.60-61) Les dispositions juridiques de ce texte ont orienté les pratiques de sélection. Elles doivent se limiter à un questionnement relatif à ce qui est nécessaire pour l'emploi à pourvoir. Néanmoins, le texte reste flou sur les aptitudes professionnelles et le comportement. Par ailleurs, la définition des capacités nécessaires est difficile.

Les méthodes de sélection sont choisies en fonction du type de poste à pourvoir, de la politique de recrutement de l'entreprise (interne ou externe), des conditions du marché de l'emploi, des contraintes de budget et de délais, des expériences précédentes en matière de recrutement.

A l'issue de cette campagne de sélection, une décision doit être prise. Cette phase est très subjective.

Remarquons que le décideur en la matière, en observant les critères préalablement élaborés et clairement établis, garantit une stabilité sociale laissant une place amoindrie à la controverse et évite la discrimination.

### **c- Retenir les nouveaux membres de l'entreprise**

Afin de retenir les salariés, il convient d'abord, dès leur entrée dans l'entreprise de les accueillir puis de les intégrer en leur permettant de s'approprier la culture de l'entreprise.

L'accueil de la nouvelle recrue est une étape déterminante dans le succès du recrutement. Il faut lui transmettre les informations sur les activités, les structures et les réseaux de l'entreprise, la présenter aux collègues, s'assurer que les attentes du cadre de proximité sont bien communiquées... Le cadre hiérarchique joue un rôle fondamental à ce niveau-là. Les pratiques d'accueil apparaissent dans les bilans sociaux des entreprises. Dans certaines entreprises, l'accueil est confié à un tuteur sélectionné par la hiérarchie.

L'intégration de la nouvelle recrue participe à sa socialisation, processus par lequel l'individu adhère aux normes et valeurs de l'organisation. Ceci permet à l'individu de bien réagir aux événements, d'accepter la réalité du travail, de composer avec la résistance au changement, de traiter avec son supérieur... Souvent, on donne à la nouvelle recrue des documents sur l'entreprise, ses produits... Des livrets d'accueil sont aussi conçus dans ce sens. Suit une période d'intégration, plus longue, qui doit permettre d'éviter le turnover massif des nouveaux entrants. Ce suivi d'intégration prend la forme concrète de rencontres individuelles, de réunions, de contacts avec les responsables des équipes de travail. Dans les grandes entreprises des séminaires d'intégration sont réalisés à destination des cadres confirmés et des diplômés de l'enseignement supérieur.

Notons que l'une des pratiques privilégiées de l'intégration est la formation. Sur ce point, le champ est ouvert à votre réflexion connaissant les objectifs du Master !

Pour conclure cette partie concernant le recrutement d'une façon fort schématique, nous pouvons envisager huit étapes à un recrutement :

1. définir le poste et les besoins afférents (moment du besoin et pour quel service) ;
2. définir le profil à l'aide du référentiel de compétence ;

3. prospecter, par quels moyens (ANAPEC, ...) ;
4. définir les moyens de recrutement, CV, questionnaires, entretiens, bureaux de recrutement (« chasseurs de têtes »)... ;
5. déterminer et choisir les moyens de sélection ;
6. sélectionner avec des moyens clairement établis ;
7. recruter ou embaucher puis contracter (CDI, contrat à l'essai, CDD...) ;
8. Intégrer. Quel outil, mieux que la formation permet d'intégrer un agent nouvel entrant ?

La GPRH s'inscrit comme il l'est explicitement précisé dans la « prévision », et donc dans la mise en œuvre d'une stratégie et des investissements par anticipation à certaines situations plus ou moins prévisibles. Au cours du déroulement de cette démarche de projet, des résultats sont attendus. Ces contrôles doivent être envisagés en termes d'évaluations.

### **III- L'ÉVALUATION**

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques. Lesquelles ?

- formation,
- promotion,

- mobilité,
- rémunération...

Ensuite, de nombreux aspects concernant la personne donne lieu à une évaluation (nous utilisons le terme d'évaluation le considérant plus large que celui d'appréciation, que concerne la pratique en entreprise (selon Cadin et al. 2002). Notons toutefois qu'évaluation et appréciation sont souvent employés l'un pour l'autre.

Ainsi sont évoqués les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération...

La difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (et de leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés.

Elle suppose donc une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs.

Une question cruciale est celle du caractère juste de l'évaluation : le salarié peut estimer que ses compétences, efforts, comportements n'ont pas été bien évalués, que l'évaluation se fait à la tête du client, que tous les aspects le concernant dans le cadre du travail ne sont pas pris en compte, qu'un de ses collègues a eu une meilleure évaluation alors qu'il travaille moins bien que lui... La perception de justice ou d'injustice liée à l'évaluation détermine en partie son acceptation par le salarié et donc la légitimité de cette pratique dans l'entreprise. A noter que la perception de justice n'est pas seulement, liée au résultat de l'évaluation (justice distributive) mais aussi aux procédures d'évaluation et à la mise en œuvre de l'évaluation (justice procédurale), ainsi qu'au comportement de la personne chargée de l'évaluation (justice interactionnelle).

Pourtant, l'évaluation est souvent présentée comme quelque chose de simple, un entretien annuel avec le N+1 qui dispose d'une grille plus ou moins formelle (du guide d'entretien à la grille de critères).

L'entretien n'est que la face visible de l'évaluation et l'image de simplicité est en fait erronée. Le principal défi que doit relever l'évaluation est l'acceptation des personnes intéressées, les évalués et les évaluateurs. Afin de ne laisser qu'une place réduite à la subjectivité, la première règle à observer en matière d'évaluation est l'entente autour des valeurs évoquées plus haut (identité de vocabulaire, de terminologie...), de reconnaissance des attributions de chacun, des modalités de réalisation, des causes et des conséquences, tant pour l'évaluer que pour

l'évaluateur. La réalisation des évaluations est encadrée par la loi : En matière de recrutement et d'évaluation, les articles L 121-630 et L 121-731 du Code du Travail fixent les règles. De la même manière, la convention collective des banques reprend les modalités de réalisation de l'évaluation :

- les procédures ; ainsi l'entretien programmé à l'avance pour en permettre la préparation par l'évalué et l'évaluateur ;
- les points à aborder obligatoirement tels que la formation et objectifs de carrière ;
- les conditions de validité subordonnées à la rédaction d'un écrit dont le salarié a connaissance et qu'il doit signer.

L'évaluation couvre un vaste domaine de pratiques ou de nombreuses situations peuvent être évaluées, à tel point qu'elle est souvent galvaudée. Comment parer à ce travers ?

### **a- Les composantes d'un processus d'évaluation**

Cinq questions principales doivent être posées :

1. Quel est le but de l'évaluation ?
2. Que doit-on évaluer ?
3. Qui participe à l'évaluation ?
4. Comment évalue-t-on ?
5. Au nom de quoi ?

### **1- Quel est le but de l'évaluation ?**

Cette question semble triviale, pourtant cette étape est souvent négligée. D'après Roger Monié en 1986 (in Cadin et al. (2002), p.299), les principales raisons sont :

- répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution ;

- responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
- faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières
- favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs ;
- servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations ;
- fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits ;
- améliorer la productivité ;
- rationaliser les décisions de gestion du personnel ;
- valoriser les hommes...

Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à :

- suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet ;
- maîtriser la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures, en suivant et en rationalisant les décisions individuelles ;
- contrôler la hiérarchie et la structurer en repérant les dysfonctionnements ;
- améliorer le système d'informations ;
- évaluer les cadres appréciables.

Pour le management l'évaluation permet au cadre :

- de réaliser un diagnostic de son unité ;
- d'améliorer les relations avec les collaborateurs.

Remarque : l'appréciation traduit la manifestation du rôle RH du cadre dans son unité, complétée par d'autres fonctions telles que la formation de ses agents et l'animation harmonieuse du groupe.

Pour la GRH l'évaluation représente :

- la gestion qualitative et quantitative des emplois ;

- l'évolution des grilles de qualification ;
- la gestion des rémunérations ;
- la formation ;
- la gestion des carrières.

Pour l'apprécier, l'évaluation est significative :

- d'amélioration du travail, d'autonomie, d'appréciation des compétences grâce au feed-back ;
- de possibilité de s'exprimer ;
- de connaître son supérieur ;
- d'exprimer ses désirs en termes d'évolution de carrière...

Bernard Galambaud en 1985 recense trois grands types d'objectifs :

- l'évaluation proprement dite ;
- la création d'un dialogue social ;
- un soutien en termes de formation, carrières, mobilité...

Pierre Caspar et Jean-Guy Milet en 1990 dans « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques », aux Editions liaisons, envisagent l'évaluation comme :

- la réalisation d'un bilan formel des activités accomplies et des résultats;
- la définition de nouveaux objectifs négociés, des plans d'action et la possibilité de faire adopter une stratégie ;
- la gestion des RH en définissant les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution ;
- la facilité d'évolution dans les métiers par gestion prévisionnelle des emplois ;
- la possibilité de faire évoluer les collaborateurs avec la gestion prévisionnelle des compétences ;
- le renforcement de l'adhésion et la faculté de générer la motivation ;
- la responsabilisation du management ;
- la possibilité d'assurer la cohérence entre orientations individuelles et collectives ;

- l'instauration d'une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des prestations ;
- le développement de la clarté des relations interpersonnelle ;
- le lien entre l'énoncé des faits et les actions.

Le problème tient souvent dans la multiplicité des objectifs visés, car il semble difficile qu'un seul outil permette de les atteindre tous. Il convient donc de bien définir ce qu'il est souhaitable de réaliser, sans être trop ambitieux, et de mettre en place l'évaluation adaptée.

L'existence d'objectifs est nécessaire afin de légitimer l'évaluation (notamment lorsque les effets sont réels) et d'éviter qu'elle devienne un rituel sans fondement.

## **2-Que doit-on évaluer ?**

L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer :

- la personne de façon globale, dans un environnement « général » ;
- les comportements au travail, individuels ou collectifs ;
- le potentiel ;
- les compétences...

Les finalités de l'évaluation ou de l'appréciation sont :

- les compétences du salarié en rapport avec les exigences du poste et les moyens alloués ;
- les performances individuelles ;
- la qualification professionnelle, le positionnement dans la classification et le parcours professionnel du salarié ;
- les besoins de formation du salarié et ses attentes en matière d'évolution professionnelle.

La difficulté réside dans le fait que ces objets d'évaluation sont souvent liés. Ainsi évaluer les résultats revient à évaluer comment ils ont été obtenus, donc les comportements au travail.

Une fois l'objet de l'évaluation choisi, il faut rendre clair sa définition et les critères d'évaluation. Si les résultats sont à évaluer, il convient d'abord de



déterminer la valeur attribuée au terme « résultat » (nombre de pièces produites, qualité..), de définir les différences entre résultat individuel et collectif, puis de déterminer les critères d'évaluation... Ceci afin de réduire toute interprétation et la part subjective de l'évaluation.

A cet effet il est alors nécessaire d'identifier les acteurs de l'évaluation afin de coordonner l'échange qui doit se produire.

### **3- Qui participe à l'évaluation ?**

L'évaluation relève généralement d'un positionnement stratégique et de fait, appartient au sommet stratégique de l'organisation ou de l'entreprise qui en donne les grandes lignes.

Les acteurs de l'évaluation sont :

- les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction ;
- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bonne utilisation ;
- les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie... De fait, la comptabilité et le service du personnel ;
- les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit du cadre de proximité ;
- les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports,

etc., soient les services RH ou la direction de l'entreprise ;

- l'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer. Souvent le choix se fait entre cadres/non cadres et évaluation individuelle ou collective. La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation. Dans les établissements publics les agents sont évalués sur l'ensemble de la pyramide hiérarchique.

Un salarié peut occuper plusieurs de ces rôles, en cas d'auto-évaluation, il est la fois producteur et évalué. Il peut être concepteur dans le cadre d'une négociation des objectifs de l'évaluation.

Une autre question fondamentale tient dans le nombre d'appréciateurs : un ou plusieurs l'arbitrage devant se faire entre proximité et objectivité.

Souvent c'est l'encadrant de proximité (n+1) qui en est chargé. Néanmoins, les sources peuvent être multipliées

(Appréciation à 180° et 360°).

#### **4- Comment évalue-t-on ?**

Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :

- Mesure objective et subjective de la performance,
- Adaptabilité des critères,
- Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation,
- Ne pas lier évaluation et licenciement,
- Former les appréciateurs et les appréciés,
- Rechercher la transparence
- Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

De façon restreinte, des temps indispensables fixent matériellement l'évaluation. Il s'agit de :

- la date de l'appréciation qui relève d'un choix par rapport aux périodes de tension, de calme, à la réalisation des plans salariaux ; de fait, par rapport à la vie, aux mouvements et au rythme de l'organisation ;
- l'élaboration et la validation de la grille ;
- l'information et la formation des appréciateurs ;
- le lancement de l'appréciation ;
- les tableaux de bord ;
- l'archivage.

#### **IV- LA FORMATION :**

Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel.

Il recense l'ensemble des actions de formation établi chaque année à l'initiative du chef d'entreprise et décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

C'est donc à lui qu'il revient de classer, suivant les besoins de l'entreprise et des salariés, les actions de formation à mettre en oeuvre sous trois catégories.

### **A- Les 3 catégories d'action de formation**

Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la nature des actions de formation :

**Catégorie 1** : les formations d'adaptation au poste de travail

Ce sont toutes les actions de formation indispensables aux salariés pour remplir les missions et les tâches liées à leur poste de travail

**Catégorie 2** : les formations liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi

Elles ont pour objet de permettre aux salariés d'évoluer vers d'autres postes relevant de leur qualification ou de leur apporter la formation nécessaire au maintien dans leur emploi, lorsque celui-ci évolue.

**Catégorie 3** : les formations liées au développement des compétences

Ces actions doivent permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'obtenir une qualification supérieure.

### **B- La politique de formation de l'entreprise**

A partir des orientations stratégiques de l'entreprise, définie par la Direction, le responsable formation fixe les principes qui vont guider les choix en matière de formation.

La politique formation présente donc :

- Les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation
- Les modalités d'organisation : pédagogie, calendrier, planification...
- Les responsabilités des différents acteurs impliqués
- Les conditions de réussite et d'évaluation
- Le budget.

## **V- LA FORMATION :**

### **A- Collecter et analyser des besoins de formation**

Les besoins individuels et collectifs de formation s'identifient à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'entreprise. Il existe différentes méthodes d'analyse des

besoins (questionnaires, entretiens, matrices...) à combiner et adapter suivant les contextes.

Pour réussir cette analyse, il faut :

- faire porter sa réflexion en amont des évolutions techniques, organisationnelles, politiques de l'entreprise
- distinguer envie et besoin de formation
- impliquer les différents acteurs concernés : direction, direction des ressources humaines, responsables de service ou de projets, les salariés et les partenaires sociaux.

Une fois les besoins collectés, le responsable de formation arbitrera, et retiendra les actions correspondant aux priorités de l'entreprise définies dans sa politique de formation.

## **B- Objectifs de formation et nature de l'action**

Les objectifs de formation décrivent les résultats attendus de la formation, et s'expriment en termes de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir.

Le responsable de formation choisit le type d'actions adéquats pour atteindre l'objectif : Actions en interne, en externe, intra-entreprise ou interentreprises, actions d'accompagnement, de tutorat... Il lance des appels d'offres, puis traite les réponses.

## **C- Chiffrer le plan le plan de formation :**

Le budget prévisionnel comporte :

- les coûts de la formation
- le coût estimé des salaires des stagiaires

- les versements fiscalisés obligatoires
- les frais de déplacements et d'hébergement induits
- le coût des équipements dédiés à la formation.

#### **D- Réaliser et suivre le plan de formation**

Le responsable de formation organise les actions de formation retenues. Il assure la gestion administrative du plan : déclarations légales, conventions de stage avec les organismes...

Le responsable de formation pilote les tableaux de bord et leurs indicateurs pour contrôler à tout moment où en sont l'engagement de son budget et la réalisation du plan.

Des solutions informatiques d'aide à la gestion de la formation sont de plus en plus utilisées. Elles permettent de traiter des informations en masse.

#### **E- L'élaboration du plan de formation :**

En adoptant le Plan de Formation Continue pour vos employés, vous bénéficierez de 70 % de remboursement sur les frais de formation engagés.

Ainsi à petit prix, les compétences des ressources humaines de votre entreprise profiteront de la mise à niveau continue ; ce qui constitue la meilleure protection tant pour votre entreprise que pour vos salariés contre les aléas économiques.

#### **F- Pourquoi élaborer un plan de formation ?**

Le plan de formation est un plan d'actions au service d'objectifs d'acquisition ou de renforcement des compétences des salariés.

Il participe à la réflexion sur l'incidence de la stratégie en termes d'emplois et de compétences.

#### **G- Qui élabore le plan de formation :**

L'entreprise élabore son plan de formation et les décisions sont prises par le DRH de l'entreprise.

DRH propose une démarche, une méthode qui va aider à déterminer les besoins, à faire des choix, à fixer des priorités.

Ensuite, Il formalise le plan et le fait valider par la direction générale.

#### **H- Quand élaborer le plan de formation ?**

La pratique habituelle veut que la construction du plan se déroule vers les mois d'octobre et novembre de chaque année.

Mais les jalons doivent être posés tout au long de l'année pour alimenter la construction du plan.

Entretiens annuels, phases d'évaluation, gestion des compétences au quotidien, axes stratégiques, développement de nouveaux projets, ...

Le plan est la conclusion d'un travail réalisé tout au long de l'année.

#### **I- Evaluer le plan de formation :**

L'évaluation permet de mesurer les impacts réels de la formation.

Evaluer conduit à prendre des décisions pour améliorer les différentes phases du processus de formation dans l'entreprise : l'analyse des besoins, l'élaboration du projet de formation, les procédures d'achat, le pilotage du plan....

Le Responsable de formation est là pour guider au plan méthodologique, préparer les questions à se poser, proposer des outils, mesurer les résultats du plan de formation mis en place.

Il doit rendre des comptes des résultats obtenus en fonction des investissements réalisés en formation.

Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation.

Il évaluera ensuite le plan de formation :

- S'est-il bien inscrit dans la politique de l'entreprise ?
- Les résultats quantitatifs (nombre de salariés formés, d'actions, dépenses...) et qualitatifs sont-ils satisfaisants ?
- Le budget a-t-il été maîtrisé ?
- Le pilotage du processus a-t-il été efficace ?
- A-t-il intégré l'ensemble des acteurs concernés ?

## **VI- La Communication RH:**

La communication d'entreprise possède deux facettes : l'une externe et l'autre interne. Cette dernière, que l'on appelle également « Communication RH » est malheureusement parfois négligée dans certaines structures. Pourtant, ce type de communication prend une importance déterminante et structurante dans la conduite de projets et



dans la rencontre des buts et objectifs d'une entreprise. De plus, la communication interne est un excellent moyen pour véhiculer la culture d'entreprise.

A l'heure des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la **communication RH** évolue car elle ne peut plus se permettre de se déployer comme elle le faisait avant. En effet, aujourd'hui, fini les modalités et nœuds de communication centralisés et descendants. Place à la transversalité, la décentralisation et l'individualisation.

#### A- Les enjeux traditionnels de la communication RH d'entreprise

Dès lors, la communication interne d'entreprise doit être pensée de manière à rencontrer les **nouvelles habitudes et comportements de travail** dans nos sociétés contemporaines. Ceci est l'enjeu actuel des entreprises. Mais les fondements principaux de la communication RH restent les mêmes. Il s'agit d'abord d'améliorer sans cesse les performances, l'efficacité, l'atteinte des objectifs et la qualité des services rendus par la structure. De plus, la communication interne **fidélise, accroît la fiabilité des collaborateurs** et permet, par ailleurs, de fournir des points de repères afin de maintenir leur **enthousiasme**, leur **moral** et leur **volonté**. Il s'agit en fait de maintenir et d'entretenir une interaction continue avec l'ensemble des collaborateurs à travers la diffusion d'**informations pertinentes** et utiles pour la rencontre des objectifs de l'entreprise. Finalement, la communication RH permet de créer un environnement de travail inclusif permettant à tous les collaborateurs d'être informés à propos du travail de leurs collègues.

#### B- Les nouveaux enjeux de la communication interne d'entreprise

Les pratiques de communication moderne ont été bouleversées par l'émergence, plutôt l'explosion, et l'utilisation massive d'Internet. Le monde du travail a dès lors lui aussi été bouleversé par ces **nouveaux modes de communication** et doit donc s'adapter pour répondre aux nouveaux principes qui structurent désormais les flux de communication. L'un d'entre eux est l'éclatement de la structure globale et de l'unification de l'information dans l'organisation. Les courants d'information sont en effet désormais **multiples, éclatés** et **autonomes**. Ainsi, au sein d'une entreprise, des communautés identifiées de professionnels peuvent se rassembler autour d'un type ou d'une catégorie d'activités (ressources humaines, responsable des achats, fonctions de direction, secrétariat, commercial, chargés de communication, etc.) ou sur la base d'actions transversales. Les logiques et les dynamiques nouvelles de communication d'entreprise doivent donc être **cohérentes par rapport aux nouvelles manières de communiquer**.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- **NOVRH 2019** : Communication Rh, Importance de la communication dans la GRH
- **AltitudeRH 2020** : Plan de formation et son importance dans l'entreprise
- **Cadin 2004** : Gestion des ressources humaines
- **Weiss 2005** : Ressources humaines, Editions d'organisation
- **Peretti 2001** : Ressources Humaines, Vuibert gestion, 5ème édition
- **Gomez-Meija, Balkin et Cardy 2001** : Managing human resources, Prentice Hall, 3ème édition
- **Guerrero 2004** : Les outils des RH, Dunod