

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Polytechnique d'Oran –Maurice Audin-



Polycopié de cours Communication en entreprise et management social pour ingénieur

(Cours destinés aux élèves ingénieurs de la de première année,
Spécialité : Bâtiments Durables, Département de Génie Civil)

Elaboré par M. AMARI Salah Eddine Sofiane

Préface

Ce polycopié intitulé « Communication en entreprise et management social pour ingénieur » est destiné aux élèves ingénieurs de première année, Spécialité : Bâtiments Durables, Département de Génie Civil. Il a comme objectifs de :

- Sensibiliser les élèves ingénieurs aux aspects humains du fonctionnement des organisations,
- Mesurer les enjeux de la GRH et du management,
- Acquérir des bases en droit social,
- Acquérir les outils et les repères théorique pour mieux communiquer en situation de travail.

Le présent document est scindé en quatre grandes parties :

- La première partie se rapporte hommes dans les Organisations.
- La deuxième partie a été consacrée au management d'équipes.
- La troisième et dernière partie avait comme objet les Pratiques de la gestion des ressources humaines.
- La quatrième partie a été consacrée à une initiation à la Communication
- La dernière partie s'est focalisée sur le droit social en Algérie.

Index des tableaux

Tableau 1 : les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines.....	6
Figure 2 : Les rôles stratégiques du manager	15
Tableau 3 : Le Responsable Ressources Humaines, ses clients et leurs attentes	45
Tableau 4 : les enjeux de la gestion des carrières.....	73
Tableau 5 : l'importance de la gestion des carrières	73
Tableau 6 : Les politiques de promotion	79
Tableau 7: lien entre la perception, la sensation et la pensée	87
Tableau 8: Résumé des principaux obstacles à la communication.....	90

Table des matières

Préface.....	1
Index des tableaux.....	2
Partie 1 : les hommes dans les Organisations.....	6
Cours n° 01 : La GRH et les personnes dans l'entreprise.....	6
Introduction.....	6
1- Objet de la GRH.....	6
2- Définition de la GRH.....	7
3- Évolution de la Gestion des Ressources.....	8
Cours n° 02 : Le besoin d'implication et de management de proximité.....	15
Introduction.....	15
1- Généralités sur les managers de proximité.....	15
2- Évolution de l'appréhension des managers de proximité.....	16
3- Les études en lien avec la fonction RH.....	16
Cours n°03 : Conceptions de l'homme au travail et style de management.....	17
Introduction.....	17
1- L'école classique.....	17
2- L'école des relations humaines.....	20
3- L'école néo-classique.....	21
Partie 2 : le management d'équipes.....	25
Cours n°4 : la motivation des équipes.....	25
Introduction.....	25
1- Définition de la motivation.....	25
2- La motivation : moteur de la dynamique professionnelle de tout individu.....	25
3-Motivation, implication et satisfaction.....	26
4- Les formes de motivation.....	27
5- La mesure de la motivation.....	28
On ne peut pas mesurer la motivation directement. Il faut donc l'inférer à partir d'observations quantifiables de l'organisme.	28
6- Les approches théoriques de la motivation.....	28
7-Les instruments de la motivation.....	29
Cours n°05 : leadership et autorité.....	31
Introduction.....	31
1- Définition du concept de leadership.....	31

2- Les différentes approches du leadership.....	32
3- Approche transactionnelle et transformationnelle.....	35
Cours n° 6 : gestion des conflits et négociation	37
Introduction	37
1- Définition du conflit	37
2- Les conditions des conflits	38
3- Les différents types de conflits.....	38
4- La gestion des conflits.....	39
Partie n°03 : Les Pratiques de la gestion des ressources humaines	41
Cours n°07 : Introduction à la GRH.....	42
Introduction	42
1- Définition et finalité de la GRH	43
2- La fonction RH : une fonction « partagée »	44
3- Le Responsable Ressources Humaines RRH : acteur clé de l'animation de la fonction RH	44
4- Les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich.....	46
Cours n°08 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	46
Introduction	47
1- Définition.....	47
2- Evolution historique de la GPEC	47
3- Les objectifs de la GPEC.....	48
4-Clarification des concepts	49
5-Le processus de la GPEC	50
6-Limites de la GPEC.....	51
Cours n° 9 : L'évaluation en entreprise : du recrutement à la gestion des carrières	54
Première partie du cours : l'évaluation en entreprise	54
Introduction	54
1- Comment évaluer les compétences ?.....	54
2- Evaluation et différents axes de la gestion des ressources humaines (le pourquoi de l'évaluation)	56
3-Les risques liés à l'évaluation	59
Deuxième partie du cours : du recrutement à la gestion des carrières	60
Introduction	60
1-Recrutement et intégration	61
2- La rémunération	66

3- La formation	68
4- La gestion de carrières.....	73
Partie n°04 : Initiation à la Communication	82
Cours n° 10 : Les outils de la communication et de la coopération au travail	82
Introduction	82
1- Définition de la communication interne	82
2- Les différents types de communication	82
3- Processus de communication.....	83
Cours n° 11 : la communication professionnelle.....	85
Introduction	85
1- Le besoin de communication dans l'entreprise	85
2- Les formes de la communication interne.....	85
3- Les obstacles de la communication	87
Partie n° 05 : Droit social	91
Cours n° 12 : Place et objet du droit du travail.....	91
Introduction	91
1- Les lois de 1990 et la résistance au changement	91
2- Érosion du droit du travail et adaptation à la mondialisation	93
3- L'adaptation à la mondialisation	95
Cours n° 13 : Relations individuelles de travail	97
Introduction	97
1- Période ante-indépendance	97
2- La période du socialisme	97
3- La période de la mise en œuvre du SGT	98
4- La période 1990/2002. Date du retour au droit conventionnel.....	99
Cours n° 14 : Relations collectives de travail.....	101
Introduction	101
1- Droits et obligations des salariés	101
2- Durée du Travail.....	102
4-Repos – Congés – absences – fêtes légales	102
5-Conflits individuels de travail	104
Bibliographie	108
Annexe : Le canevas ministériel.....	109

Partie 1 : les hommes dans les Organisations

Cours n° 01 : La GRH et les personnes dans l'entreprise

Introduction

La fonction Ressources Humaines est une des dernières fonctions à être apparue dans les entreprises. Elle s'est structurée autour :

- d'un ensemble de pratiques de gestion du personnel
- d'analyses théoriques.

Elle doit s'adapter

- aux attentes des responsables
- à la conception de l'entreprise qui prédomine dans la société extérieure.

1- Objet de la GRH

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

De fait, il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

- Aspect quantitatif : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise.
- Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise

L'articulation de ces deux aspects se décline par la suite dans les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines :

Tableau 1 : les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines

La gestion de la rémunération des personnels	... peut être rendue plus complexe par l'augmentation croissante de la part de la rémunération ne correspondant aux salaires
La gestion administrative	... va des formalités d'entrée du salarié dans l'entreprise à la gestion des différentes relations qui lient l'entreprise avec les administrations publiques.
La gestion des effectifs	... permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de

l'entreprise (plan de recrutement et plan de licenciement entre autre).

Dans une approche restreinte, la gestion des ressources humaines est généralement associée à la « simple » gestion du personnel confiée à un chef du personnel dont la mission essentielle consiste à gérer la main d'œuvre de travail d'un point de vue quantitatif et à procéder à la paye des salariés.

Pourtant, la terminologie relative à cette fonction a récemment évolué, traduisant en cela l'élargissement et l'approfondissement de cette fonction, et amenant l'entreprise à raisonner de manière plus complexe sur la façon dont elle doit assurer la Gestion de ses Ressources Humaines.

Il s'agit donc ici d'aborder la problématique « *Travail, Personnel, RH : Quelle gestion ? Quelle évolution ?* »

Dans nos grandes entreprises comme dans nos PME et depuis des années, le terme de «gestion des ressources humaines» a remplacé celui de «gestion du personnel » et le DRH ne fait plus graver «directeur du personnel » sur sa carte de visite. Il y a donc clairement une évolution (progrès ?)

La gestion du personnel sous-entend une gestion de personnes salariées (un lien de subordination encadré par le code du travail).

Le contrat de travail : « Quand une personne se met au service d'une autre, sous sa direction et sa subordination, moyennant un salaire. Ce contrat peut être verbal mais l'employeur doit remettre lors de l'embauche un document où il doit faire figurer le nom du salarié, la date et l'heure de l'embauche. » Le contrat de travail peut être soit à durée déterminée ou à durée indéterminée. Toute l'activité travail et la rémunération sont décidées par l'employeur. (Cf. droit du travail).

Or aujourd'hui on parle de développement de l'autonomie des salariés ce qui est donc « contradictoire » avec le contrat de travail tel qui l'est défini aujourd'hui et qui établit un lien de subordination.

2- Définition de la GRH

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain ou encore un capital humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements imposés par son environnement

La GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les RH pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation:

- promouvoir et réaliser une meilleure allocation des ressources (adéquation compétences/emplois)
- mobiliser les potentiels de chaque salarié autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

3- Évolution de la Gestion des Ressources Humaines

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigée par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

3-1- Les prémices de la fonction (de la révolution industrielle à 1910)

Cette époque est marquée par l'apparition massive des firmes industrielles (boom industriel) et le conflit qui opposait les gens de métier aux nouveaux entrepreneurs (Zarifian, 1999) d'une part, et d'autre part, la croissance du nombre de salariés qui a obligé les firmes de l'époque à rationaliser les pratiques de gestion du personnel (Moreno, 2008)

La fonction personnel n'était pas encore identifiée au sein des firmes, les questions du personnel étaient traitées par un service d'administration, géré par les patrons ou les contremaîtres. (Barraud ; Kittel et Moule, 2000). Les premières lois sociales qui avaient comme objectif la protection des salariés faisaient leur apparition.

3-2- L'émergence de la Fonction Personnel (1910 à 1960)

D'après (Alis, Besseyre des Horts, Chevalier, Febi et Perreti, 2012) la fonction personnel a fait son apparition officielle (au sein des firmes américaines) en 1912, même si son rôle n'était pas aussi important au sein de la firme, elle s'occupait de la paie, des relations avec les syndicats...

Cette phase a commencé avec l'apparition d'un mouvement d'organisation (OST)

« Organisation Scientifique du Travail » initié par Taylor (1911). Cette organisation dite scientifique cherchait avant tout à produire en masse en faisant travailler les salariés d'une manière efficiente. L'OST a :

- Apporté une approche scientifique au travail,
- Séparé la conception de l'exécution,
- Assuré la sélection de l'individu le plus apte,
- Contrôlé et encadré les salariés...

Le salarié était considéré comme un simple facteur de production que le manager devait rentabiliser à travers une organisation scientifique du poste de travail. La personne habilitée à le faire devait étudier et analyser les mouvements nécessaires pour chaque

tâche et ensuite mettre (placer) le salarié qui devait exécuter des procédés rationnels. « **Objectif de ces méthodes : rationaliser chaque poste de travail pour avoir un rendement maximum. Méthode pour y parvenir : découper le processus de réalisation d'un produit en tâche bien délimitées, chaque tâche ainsi délimitée est confiée à un opérateur qui aura à la répéter tout au long de son poste de travail** » (Ledoux, 2008, P2).

L'encouragement des salariés se basait sur l'augmentation de la productivité, le salarié qui produit plus aurait une rémunération plus importante. « **Taylor préconise de mettre un salaire à la pièce (la norme de production étant fixée par l'étude des temps de travail) l'ouvrier qui dépasse la norme peut ainsi espérer un salaire supérieur de 25 à 50% à celui qui n'atteint pas la norme** » (Benchemar et Galindo, 2009, P 17)

Par ailleurs, la fonction personnel n'était pas présente explicitement dans les six grandes fonctions identifiées par Fayol, mais implicitement, elle était présente dans la fonction sécurité afin d'assurer les non-grèves et éviter les problèmes sociaux qui peuvent avoir des effets négatifs sur la bonne marché de la firme. (Dietrich et Pigeyre, 2005)

D'une manière générale nous pouvons dire que trois auteurs ont principalement influencés cette fonction dans ses débuts, d'une manière directe ou indirecte, à savoir : Taylor, Fayol et Weber. Même, s'ils divergent sur quelques principes comme l'unité de commandement, sur l'autorité hiérarchique ou sur la reconnaissance de l'existence d'un groupe humain, leurs principes ont contribué au développement de cette fonction lors du début du 20^{ième} siècle qui devient la fonction personnel.

Ils mettent des principes et des règles qui vont guider la fonction personnel dans ses débuts, telles que :

- La rémunération selon le rendement,
- La notion de qualification et de poste de travail,
- L'autorité (la manière de commander rationnellement),
- La division du travail et la spécialisation des tâches...

La fonction personnel à l'époque s'occupait généralement de quatre missions principales qui sont le recrutement, la rémunération, la réglementation, et le contrôle. (Plane, 2006). « **La fonction 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** » (Moreno, 2008, P 7)

Le recrutement à l'époque ne se basait pas sur des critères strict, le plus important était la force physique du moment où les salariés ne devaient pas prendre d'initiative (Zarifian, 1999), la rémunération était fonction de la productivité (Benrouane, 2010), la réglementation au sein des firmes était stricte avec des systèmes de sanction et le contrôle était partie intégrante du taylorisme.

Par ailleurs, un autre courant de pensée, appelé « le Mouvement des Relations Humaines » englobant des chercheurs comme Mayo, Maslow, Likert, Mc Gregor...a permis à cette fonction de se développer, mais sans remettre en cause les principes

fondateurs de Taylor ou de Fayol. Ce courant va chercher à établir un lien entre la satisfaction des travailleurs et le niveau de productivité. Il s'intéresse à l'étude du comportement des salariés pour comprendre mieux les conditions qui affectent leurs satisfactions. En bref, il a pris en charge les besoins émotionnels et psychologique des travailleurs.

Ce mouvement a eu un impact sur les firmes en matière de commandement, du moment où ce sont les psychologues qui ont remplacés les anciens militaires en matière de gestion. En plus, ce courant a apporté un plus à cette fonction comme la formation, la sécurité et l'hygiène. (Plane, 2006). Cependant, ce courant a été remis en cause par la suite, car il n'existe aucun indicateur qui peut confirmer que la satisfaction des salariés peut agir sur la rentabilité de la firme. Cette satisfaction est un facteur très complexe et qui diffère d'un salarié à un autre. En plus, en se focalisant sur les émotions des salariés, ce courant a négligé les procédures de bon management de la firme.

3-3- De la fonction personnel à la fonction Ressources Humaines (de 1960 à 1990)

Les critiques avancées concernant l'école classique et le mouvement des relations humaines ont donné naissance au sein des firmes à une nouvelle forme de gestion des salariés qui est appelée « Management des Ressources Humaines » qui a essayé de concilier et d'équilibrer à la fois besoin organisationnel et individuel. (Benraouane, 2010).

Cette période coïncide avec

Les trente glorieuses et le développement de la grande industrie. Après la seconde guerre mondiale et durant près de trente ans, la plupart des pays ont connu une croissance économique durable et régulière marquée par le plein-emploi et l'expansion de la consommation (consommation de masse) accentuée par l'évolution du pouvoir d'achat. La production en masse (fordisme et toyotisme) a permis aux firmes de l'époque de réaliser des productivités supérieures en continu grâce à leurs maîtrises des coûts³⁸. Cette situation n'a pas été sans conséquences sur la fonction personnel de l'époque, qui a commencé à adopter de nouvelles méthodes dans la sélection des nouveaux salariés (recrutement) avec l'apparition de quelques organismes intermédiaire pour faire le lien entre la firme et les candidats. La rémunération augmentait à chaque fois que la productivité augmentait. Enfin, le début les années 1970 se caractérise par l'apparition et le développement des logiciels qui facilitent la gestion du personnel. « ***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*** » (Moreno, 2008, P 6)

Le choc pétrolier des années 1970 et qui a été fatal pur un grand nombre de firmes, le prix du pétrole qui s'est multiplié par trois, voire quatre en 1973 aura des conséquences néfastes sur les firmes qui ont vu leurs coûts de production s'élever brusquement ce qui a provoqué une forte inflation et par conséquent un ralentissement de l'économie en général et des firmes en particulier.

La concurrence et l'apparition des nouveaux concurrents tels que l'industrie Nipponne : Ce qui a contraint certaines firmes à avoir recourt à des alliances, F&A délocalisation...qui ont bouleversé le management d'une manière générale et le management des salariés en particulier :

- Reconversion des salariés,

- Plans sociaux,
- Mobilité géographique,...

Face à cela les salariés qui durant des années ont développé un sentiment d'appartenance envers une firme, et que cette dernière se trouve vendue, peuvent perdre leurs emplois. Les DRH de l'époque devaient trouver des politiques pour intégrer les nouveaux salariés.

Cependant, les firmes japonaises avaient déstabilisé l'ordre établi jusqu'alors, le succès industriel NIPON va devenir le modèle à suivre pour certaines firmes, la fonction RH devait être la structure chargée d'accompagner la mise en place des systèmes de gestion tels que la qualité totale ou le juste à temps. Autrement dit dans la formation des salariés pour les préparer à adopter de nouvelles méthodes.

Ce contexte a poussé les firmes de l'époque vers l'automatisation qu'elles considéraient à l'époque l'issue à leurs problèmes.

La crise économique du début des années 1980 qui a touché plusieurs secteurs économiques, à une nouvelle fois contraint les firmes (comme une décennie auparavant) à adopter des méthodes d'ajustement de l'emploi en situation d'urgence qui s'est traduit par des formations de reconversion pour certains salariés, cessation anticipée d'activité pour la catégorie âgée et licenciement pour d'autres. A noter aussi l'apparition des emplois dit précaires (Zarifian, 1996), ces emplois n'étaient pas bien rémunérés, mais ils participaient à l'absorption du chômage et ils permettaient aux jeunes d'acquérir de l'expérience.

La généralisation de l'usage des TIC dans les firmes a provoqué une mutation dans la manière avec laquelle les salariés étaient gérés (GPEC, gestion du temps de travail...) ce qui s'est traduit par des plans de désajustement du personnel en termes quantitatif et qualitatif à la fois. Le passage d'un atelier qui travaillait manuellement à un atelier robotisé aura un impact direct sur le nombre des salariés qui va diminuer d'une manière considérable, et même ceux qui restent devront être remplacés du moment qu'ils n'ont pas la qualification nécessaire.

Ces changements affectent la fonction qui change dans ses manières de faire, le tableau suivant nous montre la différence entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines.

Tableau 2 : La GRH comparée à l'administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Cadin et al, 2002, P 11

Cependant, les investigations menées par certains chercheurs montrent que ce nouveau contexte nécessite une requalification des salariés déqualifiés à cause des mutations accélérées, ce qui va donner naissance à ce que nous appelons l'organisation qualifiante

(Zarifian, 1992). Selon ce dernier, une organisation ne peut devenir qualifiante que lorsqu'elle va considérer :

- les événements imprévus qui surgissent et qui perturbent le fonctionnement normal peuvent être considérés (ces événements peuvent être interne comme les pannes, respects des délais, de qualité...ou externe comme des réclamations de la part des clients) comme des occasions d'apprentissage, du moment où le salarié devra prévoir, anticiper et faire face à ces événements imprévus et cela par la prise d'initiative, il ne s'agit plus d'exécuter des tâches prescrites par la mobilisation de la force physique seulement, mais de mettre en pratique une intelligence dans l'action.
- la communication comme moteur à la bonne marche de la firme, du moment qu'on ne peut pas travailler sans communiquer. L'apparition d'un événement nécessite une forte communication au sein de la firme, contrairement aux pratiques des 20^{ième} siècles qui interdisait toute forme de communication car le mot d'ordre était la division du travail. A noter que la division du travail ne supprime pas les problèmes de coordination
- Le travail actuel est considéré comme un service rendu au consommateur usager, du fait qu'il va améliorer son mode de vie, tout en restant à son écoute pour satisfaire ses attentes.

Ce qui redéfinit la notion de poste de travail, qui n'aura aucun sens dans le contexte actuel dans un grand nombre d'industries (Zarifian, 1999). Ce dernier, identifie trois raisons qui remettent en cause la notion de poste de travail :

- Du point de vue économique : la notion de poste est trop rigide, dans une époque où les mots d'ordre sont l'innovation et flexibilité,
- Du point de vu organisationnel : le travail devient de plus en plus imprévisible ce qui nécessite de plus en plus de liberté d'initiative et de décentralisation,
- Du point de vue social : depuis les années 1960/1970 les salariés ne veulent plus être considérés comme des machines et exigent plus d'autonomie.

3-4- Du Management des Ressources Humaines au Management Stratégique des Ressources Humaines (de 1990 à nos jours)

Zarifian a déjà constaté dans le milieu des années 1980 que certaines firmes ont réussi à dépasser ces obstacles par ce qu'il appelle « *une sortie par le haut* ». Qui veut dire « *par la qualité des produits, la personnalisation du rapport au client, le raccourcissement des délais, toute une série de performances nettement plus élevées qu'auparavant. Ainsi, ces entreprises faisaient le pari d'une stratégie de différenciation (en termes d'analyse stratégique : comment offrir des avantages aux clients que les concurrents ne sont pas capables d'offrir).* » (Zarifian, 2009, Intervention orale sur « compétences, stratégies et organisation »)

Cette époque est marquée par l'importance donnée aux facteurs internes de la firme et en particulier aux compétences (Hamel et Prahalad, 1989 ; Le Boterf, 1994 ; Zarifian 1999...) véritable source d'avantage concurrentiel. Il ne s'agit plus de gérer les salariés comme des machines et de les voir comme des simples exécutants, mais de les considérer comme des ressources (compétences) qu'il faut acquérir, développer et exploiter. Ce qui

veut dire que la firme devra prévoir les changements qui peuvent surgir dans les marchés et avoir une idée sur les compétences qui seront nécessaires dans ce futur (Plane, 2006). « *C'est ce qu'on appelle la perspective stratégique de la gestion RH. Ce rôle est devenu un rôle critique à la réussite de l'entreprise comme en témoigne l'étude réalisée par l'université de Michigan qui considère la capacité de comprendre la stratégie de l'entreprise et à faciliter sa compétitivité sur le marché comme une qualification essentielle à la performance du manager des RH* » (Benraouane, 2010, P 25)

Cependant, l'évolution de la fonction personnel vers la fonction RH n'a pas remis en cause les pratiques administratives comme la gestion des salaires, des promotions, des congés, de l'absentéisme...mais, ce passage s'est traduit par l'enrichissement de la fonction par la prise en compte de la formation, le développement des compétences, l'anticipation des besoins en matière de compétences...

En effet, le contexte actuel a fait en sorte que cette fonction RH devienne une fonction stratégique par une allocation judicieuse des RH sur le plan quantitatif et surtout qualitatif, système de formation motivation, et fidélisation des salariés. Le management stratégique des RH « *est le processus par lequel les pratiques en ressources humaines sont intégrées aux stratégies de l'entreprise* » (Ulrich, 1997, cité par Brown et autres, 2009, P 4), et comme « *systèmes organisationnels conçus pour atteindre des avantages durables grâce aux employés* » (Snell, Youndt et Wright, 1996, P 62), et comme « *un processus par lequel les organisations s'efforcent d'intégrer le capital humain, social et intellectuel de leurs employés aux besoins stratégiques de l'entreprise* » (Bamberger et Meshoulam, 2000, P 6) (Cités par Brown et autres, 2009, P4)

Cette fonction comme nous l'avons vu plus haut n'était pas stratégique, mais elle s'est métamorphosée car au début du 20^{ième} les salariés étaient considérés comme une simple force de travail, durant les années 1960 le facteur humain était considéré comme un moyen qui peut faciliter la mise en œuvre de la stratégie pour la firme, cette fonction dans les années 1980 était reliée à la stratégie de la firme, mais sans y être intégrée. Il a fallu attendre l'émergence d'un courant de pensée basé sur les ressources pour que les ressources internes de la firme ne soient plus considérées comme des variables d'adaptation, mais comme des facteurs susceptibles d'engendrer à la firme un avantage concurrentiel. (Schmidt et Mercier, 2004). Cette approche a donné de l'importance aux facteurs humains en le considérant comme un élément important dans l'élaboration de la stratégie.

Par ailleurs, un certain nombre d'auteurs restent sceptiques sur l'idée que la RH est devenue un facteur stratégique comme c'est le cas de (Barraud ; Kittel et Moule, 2000) qui affirment suite à une enquête sur le rôle des cadres dirigeants de la fonction RH (au sein des firmes françaises) que seulement 05% d'entre eux ont réellement un impact sur la stratégie de la firme.

Cela veut dire que la fonction RH reste toujours une fonction d'ajustement à la mise en œuvre de la stratégie. « *C'est un défi majeur pour la fonction ressources humaines que d'identifier, de préparer et mettre à disposition en temps utile les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie* » (Réal et Duffour, 2006, cité par Le Boulaire et Retour, 2008, P7)

Cependant, certains auteurs affirment que la ressource humaine est un facteur important (stratégique) pour l'obtention d'un avantage concurrentiel. (Pfeffer, 1994 ; Baron et Kreps, 1999 ; Bayad et al, 2004 ;...) surtout lorsqu'elles sont rare, difficilement imitables et non- substituables (Barney, 1991). Son application engendre un comportement positif

de la part des salariés comme l'engagement, l'appartenance et la satisfaction. (Brown et autres, 2009)

Une enquête réalisée au sein de plusieurs firmes issues de plusieurs pays montre que les DRH participent pleinement dans les décisions stratégiques de la firme. (Martory et Crozet, 2013). De notre point de vue, la stratégie et les ressources humaines devront être associées plus que jamais, car il se trouve que la stratégie est centrée sur le futur, autrement dit sur le long terme, même si cette dernière n'a pris en compte le facteur humain comme source principale lors de sa formulation (ce qui veut dire qu'elle a été bâtie sur la base de l'environnement comme c'est le cas dans l'approche basée sur l'activité), la RH qui est le facteur clé de son application et de sa mise en œuvre évoluera du moment où le savoir et les compétences évoluent sans cesse. Par conséquent la RH est un facteur clé dans la réussite de la stratégie de la firme, d'une part, et d'autre part, cette dernière (c'est-à-dire la firme) pourra formuler sa stratégie sur la base de son potentiel humain, dans le cas où son patrimoine de compétences est important (comme Apple par exemple).

Dans cette phase, les firmes ont compris que pour être performantes, elles doivent investir dans la ressource humaine, ce que s'est traduit par plusieurs initiatives entreprises pour développer les compétences

Cours n° 02 : Le besoin d'implication et de management de proximité

Introduction

Le terme « **management de proximité** » désigne en réalité une multitude de situations diverses et renvoie à des champs d'activités très larges

L'activité de « management de proximité » prend plutôt la forme d'une « fonction fragmentée » (Bouffartigue, 2006) qui laisse en particulier une large place à la « débrouillardise organisationnelle », à la « poly-activité situationnelle » ... bref, au « bricolage de la situation »

1- Généralités sur les managers de proximité

Le sujet des managers de proximité est un sujet aujourd'hui peu traité directement par la littérature en management.

Cela n'implique pas que cette catégorie soit totalement délaissée des recherches mais, à de rares exceptions près, elle ne constitue pas un objet de recherche en soit.

Les articles analysant le rôle du manager dans les organisations convergent pour souligner la tension que vivent les managers du fait de leur positionnement. En effet, étant placés dans la ligne hiérarchique, les managers – et en premier lieu les managers de proximité – se voient avoir une double position par rapport au pouvoir (Bartolomé et Laurent, 1986) :

- D'une part, ils sont les serviteurs du pouvoir car ils ont la charge de faire appliquer la stratégie de l'organisation dans leur équipe.
- D'autre part, ils sont les détenteurs du pouvoir, car ils détiennent de façon formelle une autorité sur les membres de leur équipe.

Cette position les met en situation de double contrainte, participant à une mauvaise appréhension de leur rôle en pratique (Bessant et Marvin, 2016 ; Bollocker et Nobre, 2016 ; Hanes, 2005, Korica et al. 2017 ; Oiry et Vignal, 2016).

Les travaux de Floyd et Wooldridge (1994) dans le champ de la stratégie dérivent quatre rôles stratégiques qui s'appuient d'une part sur la distinction top-down ou bottom-up, mais aussi sur la possibilité pour les managers d'avoir une approche convergente ou divergente à la politique de leur organisation. Ce croisement définit 4 rôles présentés dans la figure 2 qui sont tous attendus chez les managers, mais dont la priorité est différente selon les organisations.

Figure 2 : Les rôles stratégiques du manager

	ACTIVITE		
	Bottom-up	Top-down	
O R I E N T A T I O N	Divergente	Défendre des alternatives	Faciliter l'adaptation
	Intégrative	Synthèse de l'information	Mise en œuvre de la stratégie délibérée

Source : Floyd et Wooldridge (1994)

2- Évolution de l'appréhension des managers de proximité

L'article de Hales (2005) reprend la tension déjà évoquée plus haut comme fondamentale dans l'activité du manager de proximité.

Fondamentalement, en se fondant sur une étude de plus de 100 entreprises en Angleterre, Hales avance que la nature des activités des managers avait peu évolué depuis qu'elles ont été caractérisées dans les années 1980. Cependant, il montre que le rôle de supervision directe semble avoir augmenté, montrant ainsi que le contrôle direct des équipes occupe une place prépondérante dans les rôles des managers de proximité.

Toutefois, certains articles mettent en avant des challenges renouvelés pour les managers de proximité. Par exemple, le fait que de plus en plus de managers aient à gérer des employés de plus en plus diplômés (*knowledge workers*) peut modifier la relation entre le manager de proximité et ses équipes (Edgar et al, 2015).

3- Les études en lien avec la fonction RH

Le rôle et la contribution des managers de proximité dans les processus RH sont décrits abondamment dans la littérature et les manuels sur la fonction RH (Perretti, 2012 ; Thévenet et al, 2015 ; Havard et Ingham, 2018). La contribution de cette catégorie de manager est particulièrement déterminante dans trois processus clés :

- Le management de la performance. On attend du manager de proximité une fixation habile des objectifs, une évaluation équitable de ses collaborateurs, l'identification des voies de progrès ;
- Le développement des compétences. Le rôle du manager de proximité est clé pour l'accompagnement de ses collaborateurs à la fois dans leur montée en qualification au sein de l'entreprise mais aussi dans le développement de leur employabilité.
- La communication. Il est classiquement attendu du manager de proximité qu'il soit un relais des messages clés de la direction et en même temps à l'écoute des attentes et des interrogations des salariés.

Au-delà des processus, la littérature sur la fonction RH accorde une place à l'outillage formel dont dispose les managers de proximité. Dans ce cadre, il apparaît que quand les outils RH sont clairs et en nombre restreint, les managers de proximité se sentent mieux équipés.

Par ailleurs, la littérature reconnaît un besoin d'outils spécifiques pour les managers de proximité en particulier :

- Connaître leur rôle de management et dans le politique RH de l'entreprise
- Connaître où ils peuvent trouver le support à leurs problématiques.

Toutefois, il est nécessaire de reconnaître que les managers et la fonction RH peuvent avoir des intérêts différents. L'utilisation abusive par les managers des processus RH formalisés peut entraîner une moindre acceptation de ces pratiques par les salariés sous la responsabilité des managers de proximité (Gilbert et al. 2015).

Cours n°03 : Conceptions de l'homme au travail et style de management

Introduction

La vision de l'Homme au travail ne se résume pas aux simples comportements que l'organisation attend de lui, pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés (visée conative). Elle doit englober sa dimension psycho-sensorielle, qui fait de l'Homme au travail un être sensible et en relation (visée affective). Elle doit également prendre en compte sa dimension symbolique, qui en fait un être vivant se nourrissant de sens et de connaissance (visée cognitive). Appréhender l'Homme au travail

Nombre d'auteurs ont influencé, depuis le début du XX^{ème} siècle, la perception de l'entreprise, son organisation et son mode de fonctionnement. Les différentes approches théoriques, bien qu'apparemment contradictoires, sont en fait complémentaires sur plusieurs points et aspects pratiques :

1- L'école classique

Conséquence de la révolution industrielle amorcée au 19 siècle et de la concentration des moyens de production, une nouvelle forme de travail émerge au début du 20 siècle. Le secteur industriel attire une nombreuse main-d'œuvre agricole peu adaptée à la production technique et qu'il va falloir intégrer.

C'est dans ce contexte que l'école classique se développe, principalement dans deux directions. Le premier mouvement, d'inspiration managériale, regroupe :

- l'OST avec l'américain F.W. Taylor qui s'intéresse à la production dans les ateliers,
- l'organisation administrative du travail avec le français H. Fayol

Parallèlement, l'allemand M. Weber, avec ses théories sur la bureaucratie, sera à l'origine d'un deuxième mouvement d'inspiration sociologique.

Taylor et l'OST :

D'abord apprenti dans un petit atelier de mécanique de Philadelphia puis ouvrier, contremaître, ingénieur en chef à la Midvale Steel Co. Et enfin consultant en organisation industrielle, F.W. Taylor est le fondateur du mouvement d'OST.

1-1- Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)

L'application des idées de Taylor débouche sur « *L'organisation scientifique du travail* ». Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail.

En effet, Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts.

Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

1. La division horizontale du travail (les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires (étude et chronométrage des gestes) et de leur prescription par l'encadrement.
2. La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.
3. La division verticale du travail : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle manière que les ouvriers se concentrent sur l'exécution du travail et que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le superviser et d'établir des directives, au lieu de tout confier aux ouvriers.
4. La mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

En partant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail (le one best way : la meilleure façon de faire), on peut dire que la gestion scientifique du travail s'articule autour de quatre axes principaux :

a. L'implication des dirigeants dans le management qui ne peuvent ignorer les conditions de travail de leurs employés et doivent à ce titre concevoir et mettre en place des méthodes qui augmentent leur efficacité. Les dirigeants ont également la responsabilité de s'assurer de l'utilisation de ces méthodes et de veiller à leur bonne application.

La rationalisation du travail qui doit permettre l'introduction d'une gestion scientifique du travail dans les ateliers et résoudre ainsi le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Il s'agit en particulier d'évaluer la durée nécessaire à l'exécution de chaque tâche grâce à une étude du contenu du travail, à l'analyse scientifique des mouvements et l'étude des temps d'exécutions.

c. La mise en place d'un système de contrôle très strict qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés qui auront à l'exécuter et ceci dans le temps fixé.

d. L'instauration de salaires différentiels aux pièces (A pièce rate system) : c'est un système de rémunération incitatif, basé sur un salaire fixe et un salaire variable dépendant du nombre de pièces fabriquées au-delà d'un seuil journalier prédéterminé.

C'est ainsi que l'application du principe de l'organisation scientifique du travail entraînera dans les entreprises, la création de bureaux des méthodes, chargés de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail, par l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue et de leur temps de récupération et de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche. L'application de ces méthodes de l'Organisation Scientifique de Travail (OST) constitue dans la pensée de Taylor un moyen non seulement pour augmenter les profits des entrepreneurs mais aussi une nouvelle approche pour résoudre le conflit entre « travail » et « capital ».

D'après l'auteur, la discussion sur la question de la répartition des profits entre capital et travail doit céder la place à celle relative aux moyens permettant de d'augmenter ce profit pour que chacun puisse avoir davantage. L'OST est un moyen pour augmenter la productivité et par conséquent à la fois les salaires et les profits

En bref, l'Organisation *Scientifique du Travail (OST)* est basée sur les six principes suivants :

- La parcellisation ou la division du travail ;
- La spécialisation des tâches ;
- La séparation entre la conception et l'exécution ;
- La séparation entre le contrôle et l'exécution ;
- Les temps imposés par chronométrage ;
- L'individualisation limitant les relations entre les salariés.

1-2- Henry FAYOL (1841-1925)

Ingénieur puis directeur des mines de Decazeville, H. Fayol est pour la direction ce que F.W. Taylor est à l'atelier.

Cet ingénieur français s'est particulièrement intéressé au management des entreprises. A cet effet, il fixe 14 principes d'administration, entre autres, la division du travail, l'unité de commandement, la responsabilité et l'autorité, la discipline et la rémunération par rapport au rendement. Il détermine également six principales fonctions dans l'entreprise et néglige totalement la fonction personnelle, la recherche et développement, la logistique et l'approvisionnement.

Dans *Administration industrielle et générale* (1920), il analyse et classe les activités de l'entreprise en six groupes de fonctions.

- La fonction administrative : diriger.
- La fonction technique : produire et transformer.
- La fonction de sécurité : protéger les biens et le personnel.
- La fonction comptable : fixer les coûts, les prix et les comptes.
- La fonction financière : rechercher les moyens de financement.
- La fonction commerciale : acheter et vendre.

1-3- Max WEBER (1864-1920)

Le sociologue Max Weber dégage une typologie des organisations basée sur l'origine de l'autorité « aptitude à faire observer volontairement les ordres », qu'il distingue du pouvoir, « aptitude à forcer l'obéissance »

WEBER chercha surtout à rationaliser le système d'autorité au sein des entreprises. Il analysa le rôle du leader et les réactions des salariés aux différentes formes d'autorité, dont il dégagera 3 types :

Tableau n°3 : les types d'autorité

Charismatique	Traditionnel	Bureaucratique-Rationnel-Légal
Basé sur les qualités personnelles du leader	Elle est le fait des coutumes, de l'histoire et de la tradition	Repose sur des activités régies par des procédures

Source : établi par nos soins

C'est d'après lui la forme la plus efficace d'organisation elle s'appuie sur :

- une stricte définition des objectifs, des tâches et de l'autorité de chacun,
- une structure hiérarchique qui contrôle tout,
- des relations réduites, impersonnelles et formalistes, entre fonctions et non entre personnes,
- un emploi qui dépend des qualifications professionnelles et de l'existence de possibilité d'avancement.

Malgré leurs limites, il faut rappeler que ces doctrines étaient bien adaptées à l'esprit et aux conditions de leur époque. L'école classique a vieilli ; néanmoins. Certains de ses principes demeurent valables et il est indispensable de bien les connaître avant d'entreprendre toute action d'organisation.

2- L'école des relations humaines

Le mouvement des relations humaines est né des travaux qu'Elton Mayo a entrepris à l'usine Western Electric de Hawthorne, près de Chicago. Sans rejeter le Taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité.

2-1- Elton Mayo : l'expérience d'Hawthorne

Emigré aux Etats-Unis en 1922, l'Australien George Elton Mayo est considéré comme le fondateur du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail.

Mayo effectuera plusieurs enquêtes sur la psychologie industrielle.

La plus connue, dite « expérience d'Hawthorne », fut menée entre 1927 et 1932 dans l'un des ateliers de la Western Electric Co à Chicago avec ses collaborateurs de la Harvard Business School.

L'objet en était l'étude des variations de l'environnement physique et des conditions de travail (éclairage, horaire, primes, temps de repos) sur la productivité d'un groupe expérimental de six ouvrières volontaires dans un atelier de bobinage.

Les résultats du groupe expérimental, comparés à ceux d'un groupe témoin, montrèrent que la productivité augmentait avec l'amélioration des conditions de travail (effet attendu) et continuait d'augmentait quand on détériorait ces conditions (effet inattendu).

Cette expérience conduisit Mayo à conclure que les gains de productivité ne résultaient pas de l'amélioration des conditions de travail mais du changement des relations sociales entre les membres du groupe, devenu une équipe homogène.

2-2- Kurt Lewin et la dynamique de groupe

Psychologue américain d'origine allemande. Il est à l'origine de la dynamique du groupe. Cette dernière, s'applique :

- à la décision du groupe en tant que procédure de changement : il est plus facile de changer des individus formés en groupe que de changer chacun d'eux séparément. L'influence sociale permet de résorber le malaise lié à l'incertitude ressentie par les individus qui sont en conflit d'idées et de jugement avec d'autres éléments du groupe.
- Aux styles du Leadership et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe. K. Lewin démontrera en particulier la supériorité de l'autorité démocratique sur le style autocratique et le laisser-faire en matière de rendement et de satisfaction.

2-3- Abraham MASLOW

Il recense 5 types de besoins hiérarchisés, prenant la forme d'une pyramide. Ceux de la catégorie inférieure doivent être d'abord satisfaits pour qu'apparaissent ensuite les suivants. Cette hiérarchie comporte cinq grands types de besoins :

- les besoins psychologiques correspondant aux diverses satisfactions élémentaires recherchées par tout être humain (boire, manger, dormir, etc.),
- les besoins de sécurité associés à la préservation de l'intégrité de l'individu face aux différentes menaces qui pèsent sur lui,
- les besoins sociaux liés aux processus d'identification de l'individu à un groupe ou à une collectivité,
- le besoin de reconnaissance justifiant l'estime de soi et la reconnaissance par autrui,
- les besoins de réalisation de soi-même traduisant le besoin d'accomplissement de ses potentialités créatrices dans l'action

2-4- Frederick Herzberg et l'étude des motivations

Cet Américain a tenté d'appliquer la théorie de MASLOW à l'entreprise elle-même. Pour cela, il définit 02 catégories de facteurs censés influencer le travail de l'homme :

- *Les facteurs de conditionnement ou d'hygiène* : ambiance au travail, durée de travail, hygiène, éclairage, ... qui ne motivent pas tellement. En revanche, leur absence peut démotiver le personnel.
- *Les facteurs de motivation* : contenu du travail, intérêt, possibilité d'avancement, reconnaissance,... qui sont les seuls et uniques motivants à condition tout de même que les besoins élémentaires soient satisfaits.

3- L'école néo-classique

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens.(Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil type Mac kinsey , Boston Consulting Group ...). C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique (d'où son nom ...), mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école, sont ainsi les suivants :

- Le but premier (mais non unique) de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficacité de l'organisation et tous les autres objectifs (sociaux, sociétaux ...) restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire du profit.
- L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique : " Le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P. Drucker. Par contre, son rôle quant à la répartition équitable de cette même richesse, est largement passé sous silence
- Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes (toujours cet aspect normatif et pragmatique). Par exemple la décentralisation et la fameuse DPO (Direction Par Objectifs).
- Même si ce courant a fait siens certains aspects de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches, et les travaux sur la motivation notamment) la philosophie du management des hommes repose encore beaucoup sur un " darwinisme " social : Chaque individu lutte pour sa survie : les meilleurs accèdent aux postes clefs, les moins performants sont éliminés.

Ce courant de pensée a inspiré nombre d'auteurs et de " gourous ", dont trois nous paraissent, à des degrés divers, représentatifs.

3-1- Alfred P. Sloan 1 (1875-1966)

Sloan passa la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il n'a écrit qu'un seul ouvrage : " my years with General Motors ". Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples :

1. Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
2. Certaines fonctions et certains contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité, conception des voitures ...)
3. La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
4. L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée « consultativement » dans les autres divisions.

Il pense que la décentralisation procure initiatives, responsabilités, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème.

La condition pour que " ça marche " c'est la coordination et la circulation horizontale des informations. On imagine le caractère révolutionnaire de ces idées entre 1925 et 1935 au temps du Taylorisme-roi.

3-2- Peter Drucker

Bien qu'il n'ait jamais exercé personnellement des fonctions de management, P. Drucker a conseillé nombre de dirigeants de grandes entreprises américaines et s'est particulièrement intéressé aux fonctions de Direction Générale.

Pour Drucker les tâches majeures de l'équipe directoriale sont :

- La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes ... "
- La mise en place d'une organisation du travail efficace, à la fois productive et satisfaisante pour le personnel.
- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

Pour Drucker, la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Il fait figure de pionnier en affirmant que le but premier de l'entreprise est de créer, maintenir et développer une clientèle.

Pour lui seul deux services dans l'entreprise sont des centres de profit (les autres étant des centres de coût) :

1 La **R** § **D** : la **R**echerche et **D**éveloppement,

¹ Alfred Pritchard Sloan, Industriel américain, dirigeant de General Motors de 1923 à 1956. Il est l'homme qui a inventé le modèle de l'entreprise décentralisée et multidivisionnelle. Ouvrage clé « Mes années à la General Motors » en 1966.

2 Le **Mktg** : le Marketing. Un bon marketing est, selon Peter Drucker, la clef absolue de la réussite, (**IBM, TOYOTA**) car il permet de connaître et de comprendre si parfaitement le client que le produit se vend lui-même.

Ceci maîtrisé (R et D, Marketing, productivité) le profit n'est plus une cause, mais un effet de l'excellence du management.

Enfin Drucker estime que l'entreprise est une institution faite pour créer des changements (à la différence de l'église ou de l'armée dont le but, au contraire, est de maintenir les choses en l'état) et cela signifie satisfaire d'abord les gens de l'extérieur (les clients) bien avant ceux de l'intérieur (les employés)

3-3- Octave Gélinier

Ancien Directeur Général de la CEGOS (Conseil en Organisation), Octave Gélinier est un praticien de l'entreprise.

C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables, et le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme.

Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme ". Pour une expansion à long terme l'entreprise doit combattre un certain nombre de goulets d'étranglement tels que : les marchés, les sources de financement et la capacité d'évolution de l'équipe dirigeante face aux mutations technologiques, managériales et au temps. Il considère ce dernier point comme fondamental.

Mais cette politique n'a de valeur que si elle est accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés. (DPO).

Ces objectifs permettent, en effet :

- La délégation réelle de l'autorité
- La définition réelle des responsabilités.
- L'intégration des services.
- La définition de la structure adéquate.
- La supervision hiérarchique
- La motivation des hommes.

Ces objectifs définis, ils sont complétés par des programmes d'application et des budgets.

Enfin, selon O. Gélinier, les conditions indispensables à la compétitivité d'une entreprise sont :

- Le développement incessant de l'innovation.
- La présence d'une forte concurrence (ce qui permet l'imagination, la motivation, d'où l'innovation).
- La finalité humaine directe : " aujourd'hui une entreprise ne peut être en accord avec son environnement que si elle poursuit explicitement des objectifs d'utilité sociale. " aussi bien à l'extérieur de l'entreprise (adéquation des produits aux aspirations des clients à prééminence de la demande), mais aussi à l'intérieur (satisfaction et motivation des salariés)

Conclusion

Toute vraie réforme passe, au contraire, par une reconnaissance du caractère fondamental des relations de pouvoir dans les relations humaines et l'action sociale.

Ainsi, quel que soit son objet, la théorie des organisations a pour objectif principal l'adaptation des acteurs aux objectifs et à la structure organisationnels ainsi que celle de l'organisation aux variations de son environnement. En ce sens, elle n'est qu'une partie d'une théorie générale de l'action que certains sociologues, à la suite de Max Weber et de Parsons, tentent aujourd'hui d'édifier.

Partie 2 : le management d'équipes

Cours n°4 : la motivation des équipes

Introduction

La motivation est certainement l'un des sujets les plus discutés quand il s'agit d'aborder la notion de rendement des employés et de succès de l'entreprise. En effet, les recherches les plus récentes qui allient les travaux des neurosciences, de la psychologie et de l'économie nous permettent d'affirmer aujourd'hui que des liens existent entre le bien-être des salariés et la performance économique. Mais la motivation ne se réduit pas qu'à cela.

Dans ce chapitre, il sera donc important de définir les éléments du concept permettant de clarifier et de comprendre un sujet, qui a tant d'impacts sur une entreprise.

1- Définition de la motivation

La motivation est un comportement qui incite la personne concernée à agir. Elle est propre à chaque individu. Elle repose sur un ensemble de facteurs intériorisés. Ces facteurs peuvent être personnels (besoin d'argent, de reconnaissance) et ils peuvent être collectifs (culture de l'entreprise, climat social, environnement socio-économique). La compréhension des facteurs de motivation est essentielle pour les managers car elle détermine les performances de l'individu, des équipes et donc de l'entreprise. Un salarié motivé mettra tout en œuvre pour atteindre ses objectifs (efficacité) et améliorer la productivité (efficacité).

La motivation est définie comme le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins (PRITCHARD & PAYNE, 2003).

2- La motivation : moteur de la dynamique professionnelle de tout individu

La motivation est une notion complexe dont l'usage est fréquent dans de nombreux domaines : « *les questions de motivation se posent partout où il s'agit d'exercer une influence, d'infléchir l'action de quelqu'un ou d'un groupe, de l'amener à prendre en compte de nouvelles données, de renouveler son mode de raisonnement, de modifier son comportement ou de faire découvrir de nouvelles raisons d'agir* » (Fustier, 1989).

La motivation de l'Homme par rapport à son activité professionnelle et, plus particulièrement, la motivation en entreprise est celle qui va être développée dans ce cours. Définir la motivation au travail relève d'un défi tant les avis, les analyses et les pratiques des managers divergent. Enormément de définitions existent, permettant de comprendre ce qu'est la motivation au travail.

A) La motivation comme énergie

Le concept le plus important dans la motivation est **l'énergie**. Les comportements sont finalement des produits de forces inconscientes. L'organisme est un « moteur » qui transforme l'énergie en travail.

La première définition relative à cette notion d'énergie est celle de McClelland (1987) : « *La motivation c'est la sélection, l'énergisation et la direction du comportement* »

La motivation est définie comme le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins (Pritchard & Payne, 2003).

Appliquée au monde du travail, la notion de motivation se définit comme l'ensemble des éléments permettant à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, s'engageant alors de manière totale dans la réalisation de sa tâche.

B) La motivation comme force : processus qui relève de l'intériorité et de l'extériorité

Le nom motivation vient du latin *movere* qui signifie bouger. La motivation constitue donc un motif pour « bouger », alimenté par une énergie et nécessite une direction. La motivation n'est donc pas forcément de l'action, elle est aussi un comportement affecté par un motif, une énergie et une direction.

La motivation est le moteur de l'action, c'est donc **la force** qui pousse l'individu à faire. Elle permet de chercher en une personne les ressorts de l'action. En prenant en compte la motivation, nous admettons que la personne est aussi une source du résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer le résultat.

La définition de la motivation, selon Vallerand & Thill (1993), tend à la décrire comme étant

« Le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Une autre définition souligne cette notion de force, celle de Louis Bergeron (1986), qui décrit la motivation comme *« une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».* La motivation est donc la force intérieure qui pousse un individu à travailler et à atteindre la performance.

3-Motivation, implication et satisfaction

Bien que ces trois termes aient un sens différent, il existe un lien fort entre motivation, implication et satisfaction que procure le travail.

A) La motivation au travail

Selon Claude Levy-Leboyer (2006), auteur d'ouvrages sur la motivation des individus au travail, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

B) La satisfaction au travail

La satisfaction se définit comme l'impression subjective globale positive, résultant de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché. En effet, elle est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée. La satisfaction traduit donc un état qui se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes. Il s'agit d'un indice d'une réalisation de soi. Dans la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction est liée à la satisfaction d'un besoin et à la réduction d'une tension. Dans la théorie des attentes de

Vroom, que nous étudierons dans le prochain chapitre, la satisfaction est liée à la confrontation des résultats obtenus aux résultats attendus.

C) L'implication au travail

L'implication concerne l'attachement et l'adhésion du salarié aux valeurs de son entreprise.

Elle est donc définie dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. L'implication est une force générale qui conduit l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. Il s'agit de l'attachement au travail, l'identification à un emploi et à un rôle professionnel. L'implication

précède la satisfaction et, finalement, accroît ou diminue les chances de ressentir de la satisfaction.

En résumé, ces trois concepts ne sont pas indépendants et s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire. La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une action. Cette réussite dépend de sa propre motivation. La satisfaction ne détermine donc pas directement la motivation mais l'insatisfaction démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation.

4- Les formes de motivation

Dans leur théorie d'autodétermination, Deci & Ryan (1985) sont deux psychologues américains qui montrent que les salariés ont besoin de trois sensations pour être durablement motivés : être compétents dans ce qu'ils font ; être autonomes dans leur travail et savoir à quoi ils servent ; être appréciés tels qu'ils sont. Ils distinguent aussi trois principaux types de motivation : la **motivation intrinsèque**, la **motivation extrinsèque**, et l'**amotivation**. Les motivations intrinsèque et extrinsèque ne sont assurément pas cloisonnées, plutôt interdépendantes.

A) La motivation intrinsèque

La forme de motivation la plus autodéterminée est la motivation intrinsèque, appelée aussi motivation « autonome ». Elle dépend de l'individu lui-même qui s'autorégule, se fixe ses propres objectifs et construit des attentes. Cette motivation fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou par satisfaction inhérente à la tâche, sans attente de récompense externe.

Une personne est intrinsèquement motivée lorsque la raison de ses agissements est issue d'une relation directe entre l'individu et la tâche qu'il accomplit.

Cette théorie a donc démontré que la motivation intrinsèque, dont le motif et la direction sont essentiellement internes, a des conséquences positives sur le bien-être et offre donc les plus grandes performances. L'énergie déployée, étant interne, est plus importante, plus constante mais plus délicate à obtenir car elle dépend uniquement des besoins et désirs.

La motivation favorise le développement de l'autonomie lorsqu'elle est intrinsèque, c'est-à-dire lorsque ce qui pousse l'individu à s'engager et à persévérer dans ses actions est un avantage qu'il trouve dans l'action elle-même et non dans une retombée de l'action.

B) La motivation extrinsèque

À l'opposé de la motivation intrinsèque, se trouve la motivation extrinsèque, aussi appelée motivation « contrôlée ». L'action est provoquée par une force extérieure à l'individu (punition, récompense, pression, approbation d'une personne tierce ...).

Cette motivation est ainsi qualifiée car elle est obtenue par la promesse de récompenses, ou par la crainte des sanctions venant de l'extérieur. Ce qui pousse l'individu à réussir est donc le désir d'obtenir une récompense ou la peur de subir une punition. La motivation extrinsèque est la forme de motivation la moins performante, la plus aléatoire mais la plus facile à actionner puisqu'elle s'appuie sur des relations causales.

La théorie de l'autodétermination différencie donc la motivation intrinsèque, mener une action par plaisir ou par conviction, de la motivation extrinsèque, mener une action par la récompense ou par la contrainte. Ces deux types de motivations sont complétés par un troisième état appelé « l'amotivation ».

C) L'amotivation

L'amotivation est la forme de motivation qui est la moins autodéterminée. Elle se caractérise par l'absence totale de motivation. L'individu n'a pas de but et n'a pas de raison, ni intrinsèque, ni extrinsèque, pour agir et abandonnera. Il a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de contrôle. L'amotivation se distingue donc de la démotivation par l'absence de toute forme de motivation lorsque l'individu ne parvient pas à trouver de relation entre ses actions et le résultat obtenu.

Plus la motivation est dite autonome ou autodéterminée, plus elle va concourir au développement du bien-être de l'individu et aux comportements positifs associés.

L'enjeu réside donc dans le fait de parvenir à construire une organisation de travail qui préserve la motivation intrinsèque de l'individu d'un stress trop élevé, mais également qui lui permette de prendre du plaisir, d'éprouver un sentiment de fierté vis-à-vis de son travail et de comprendre le sens des activités qu'il exécute.

5- La mesure de la motivation

On ne peut pas mesurer la motivation directement. Il faut donc l'inférer à partir d'observations quantifiables de l'organisme.

Il y a principalement trois possibilités pour mesurer le « quoi » et le « comment » du comportement:

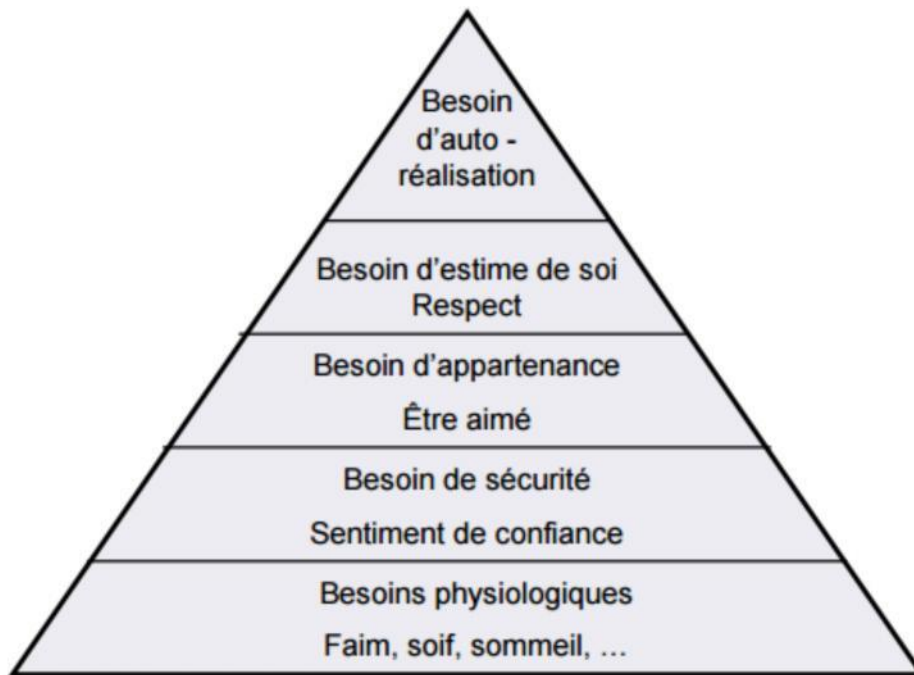
- Observation du comportement (par exemple : « la durée d'un comportement »)
- Mesure des indicateurs physiologiques (par exemple : « l'activité du cœur pendant le comportement »)
- Questionnaires (par exemple : « Poser des questions sur la raison d'un comportement »)
- Toutes les méthodes doivent suivre les principes de l'objectivité de la recherche.

6- Les approches théoriques de la motivation

Abraham Maslow a établi une règle de priorité concernant les besoins, désirs et motivations. La pyramide de Maslow sert à les identifier et à les hiérarchiser. Cet outil offre une base de réflexion permettant de positionner les personnes et produits et est ainsi un instrument pratique de réflexion dans le monde des affaires. C'est une méthode qui peut aider à mieux cerner un public visé, par exemple . on ne vend pas une voiture de luxe à une personne n'ayant rien à manger. Cette hiérarchie issue de la pyramide de Maslow s'adapte à chaque environnement spécifique et les 5 niveaux de besoins deviennent plus ou moins importants. La pyramide de Maslow est constituée de 5 niveaux de besoins :

- Besoins physiologiques ;
- Besoins de sécurité ;
- Besoins d'appartenance ;
- Besoins d'estime de soi ;
- Besoin d'autoréalisation.

Figure 2 : la pyramide de Maslow



B. L'analyse bi factorielle

F.I HERZBERG étudie les facteurs qui agissent sur la motivation. Il distingue 2 ensembles de facteurs :

- Les facteurs externes qui correspondent à l'environnement qui pèse sur les salariés. Conditions de travail, climat social, niveau de salaire insuffisant. Ils nuisent à la motivation.
- Les facteurs internes qui sont intériorisés de façon positive par le salarié. La reconnaissance du travail réalisé, les perspectives d'avancement en font partie.

C. La théorie des attentes

V.VROOM montre, lui, que la motivation résulte de la conjugaison de 3 facteurs : Attente – instrumentalité X Valence

- L'attente correspond à la question: suis-je capable de faire ce que l'on attend de moi ?
- L'instrumentalité répond à la question: ce travail sera-t-il récompensé ?
- La valence correspond à la question: la récompense sera-t-elle à la hauteur de l'effort accompli ?

Si la réponse est positive aux trois questions on peut considérer que le salarié est motivé. A défaut il est démotivé.

D. La théorie de l'équité

J.S.ADAM explique qu'un individu détermine un ratio entre ce qu'il retire de son travail (le salaire) et l'effort qu'il fournit. Si son score est comparable à celui des autres membres du groupe il sera motivé. S'il a le sentiment d'être placé en situation d'iniquité il sera démotivé.

7-Les instruments de la motivation

A. Les instruments financiers

Dans la logique des recherches de TAYLOR on trouve en premier lieu la rémunération et la

recherche de la forme de salaire qui entraîne le mieux à la motivation. Les parts variables, déterminées par les performances jouent ici un rôle considérable.

B. Les instruments portant sur l'environnement de travail

Il s'agit ici d'améliorer l'environnement de travail et de montrer au salarié toute l'attention qu'on lui porte. Parmi ces instruments: la gestion des compétences, la gestion de la carrière et les perspectives, l'enrichissement des tâches.

C. Les instruments collectifs de motivation

La qualité des relations de travail entre les salariés et entre la direction et les salariés va peser sur le climat de motivation au sein de l'entreprise. La qualité de la communication également. Mais par-dessus tout c'est la culture de l'entreprise qui va servir d'assise collective à tous les facteurs de motivation.

Cours n°05 : leadership et autorité

Introduction

S'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un.

En effet, ce concept se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel. Car il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation : homme, influence et exercice du pouvoir et l'atteinte des objectifs.

La question de leadership, son orientation, ses styles, ses présuppositions et ses formes. Convenables pour les exigences du monde d'aujourd'hui, de plus en plus interconnecté, reçoit de plus en plus d'attention mondialement et presque à tous les niveaux.

Dans les entreprises transnationales, dans les institutions internationales, dans les institutions politiques nationales, dans les institutions éducationnelles, et j'en passe, la question de leadership se pose avec force. La littérature, sur cette question est vaste.

Il est pratiqué sur les hommes, son influence est exercée pour l'atteinte des objectifs.

L'influence et l'exercice du pouvoir signifient que la relation interpersonnelle n'est pas passive et unilatérale mais active et réciproque.

La notion même du leadership ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre.

Autrement dit, il n'y a pas une définition absolue de leadership mais nous allons donner les traits communs qui caractérisent sa définition.

Selon HOUSE « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. »^{1(*)}

A en croire RICHARD L. DAFT « le leadership est l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Il est l'activité des hommes. »^{2(*)}

Le leadership va au-delà du management traditionnel et positionne l'homme au centre, pour qu'une fois motivé et écouté qu'il mette la main à la pâte pour l'atteinte des objectifs.

Le leadership est donc en définitive l'exercice du pouvoir et l'influence en appliquant une communication et une motivation appropriées auprès des hommes qu'on conduit.

Parmi tous les biens que possède l'humanité, le leadership est certainement le plus rare et le plus précieux.

1- Définition du concept de leadership

Certaines études associent le leadership au charisme, à une qualité innée.

D'autres pensent que des caractéristiques plus précises comme la persévérance sont indispensables aux bons leaders (Schermerhorn, 1994). Sur la base de ces deux assertions, les études ultérieures affirment que la définition du leadership ne fait pas l'unanimité (Schermerhorn, 1994). En sport quand une équipe gagne, c'est l'entraîneur qui est bon et il acquiert une notoriété médiatique qui fait rêver plus d'un. Au Sénégal quand un lycée obtient de bons aux examens nationaux, seul le proviseur est primé. Il bénéficie d'une reconnaissance sociale et gouvernementale. Mais est-ce que la seule personne dirigeante d'un lycée où d'une équipe de sport est la seule composante déterminante qui explique le succès dans les cas? Don Bennett, un unijambiste tirant la leçon de son exploit d'escalader le mont Rainier confirme « qu'on ne réussit pas tout seul » (Kouzes & Posner, 1991). Pour Pinard (1987), « le leadership est un processus qui varie selon la personnalité ou le comportement du leader mais aussi selon les exigences de la situation ». Cette définition semble ignorer les subordonnés.

Mais Barrow (1977) considère le leadership comme « un processus de comportement qui pousse les individus et les groupes à atteindre des objectifs fixés ». Cette définition plus complète englobe l'action du leader sur les subordonnés et la situation. Autrement dit, être un leader efficace, c'est être capable d'amener un individu ou un groupe à vouloir faire quelque chose que l'on souhaite voir réaliser (Kouzes & Posner, 1991)

2- Les différentes approches du leadership

Après la deuxième guerre mondiale, de nombreuses études, et diverses recherches ont été effectuées par des psychologues et sociologues en vue de cerner les facteurs qui sont à la base de la manifestation du leadership et pour déterminer ce qui fait que certaines personnes sont particulièrement efficace quand il leur arrive d'influencer le comportement d'autres individus ou groupes afin de les amener à faire en sorte que les choses se passent comme ils le voudraient. Ces chercheurs ont fait naître et évoluer le concept de leadership et ont conduit à l'élaboration de plusieurs théories et approches dont nous présentons ici quelques-unes.

1 Les approches axées sur les attributs du leader

Nous distinguons deux catégories à savoir :

1-1 L'approche axée sur les traits

« Un trait est défini comme une caractéristique physique ou psychologique à laquelle l'émergence et le succès d'un leader peuvent être clairement attribués et que l'on peut circonscrire à l'aide de l'observation et de l'analyse rigoureuse des données »¹.

Cette approche repose sur l'idée que certains individus sont des leaders naturels autrement dit un individu est considéré comme leader s'il possède certaines aptitudes qui le distingueront toujours des autres et détient des traits personnels innés. A travers ces traits les premières études sur le leadership ont cherché à identifier les caractéristiques essentielles qui permettent de distinguer un bon dirigeant du mauvais.

Les recherches en psychologie sociale n'ont jamais pu mettre en évidence l'existence de caractéristiques innées des leaders, notamment une éventuelle vertu charismatique. Ainsi Bird (1940), Jenkins (1947) et Stogdill (1948) examinent de nombreuses études et montrent par leurs critiques que cette approche ne permet pas de trouver une explication acceptable relative à l'identification du leader. Yvan BAREL ajoute que : malgré soixante-dix ans de recherches fournies, aucune des études menées ne montre que telle qualité ou telle combinaison de qualités permet à un chef de réussir. C'est pourquoi, dès la fin des années 1940, les recherches se sont portées vers les comportements que privilégient les leaders dans le cadre de leurs fonctions : on ne s'intéresse plus à ce qu'ils « sont » mais ce qu'ils « font ».

1-2 L'approche bihaviorale

1-2-1 Les théories axées sur les catégories de comportement :

Les études les plus connues sont celles réalisées au début des années 50 à l'Université de l'État d'Ohio et à l'Université de l'État du Michigan, une autre étude célèbre et qui prolonge les deux autres fut réalisée par R.R.Blake et J.S.Mouton dans les années 60. Nous allons maintenant résumer brièvement ces travaux.

- Recherches de l'université de l'Ohio (1945 et 1953):

Afin d'identifier les dimensions qui influencent le comportement des dirigeants en d'autre terme demander comment les leaders se comportent dans leur travail de direction, des études et analyses statistiques ont été effectuées par les chercheurs de l'université d'Ohio à partir des questionnaires comprenant plus de 150 exemples de comportements typiques au près d'un grand nombre de leaders. Deux grandes dimensions (facteurs) ont été révélées :

La dimension « structure » : Elle est appelée aussi « comportements centrés sur l'emploi », « fonction tâche ».

Le leader est axé sur la structuration des activités en vue d'atteindre des objectifs organisationnels. Il organise le contenu des relations de travail entre lui-même et ses subordonnés : planifier le travail à exécuter, assigner des tâches précises à chacun, veillé à ce que les règles et méthodes exigé soient suivies. Cette dimension est donc reliée à un style de leadership axé sur la production (exécution de la tâche).

La dimension « considération » : Elle est appelée également « comportements centrés sur l'employé », « fonction socio-émotionnelle ».

Contrairement à la première dimension, celle-ci concerne l'intérêt porté par le dirigeant aux besoins de membres de son groupe, elle manifeste le désir d'une bonne communication et relations harmonieuse entre le leader et ses subordonnés, le leader fait confiance à ces derniers et compte sur leur créativité, et les autorise à participer aux prises de décision....

Ces deux variables sont considérées comme étant indépendantes ce qui a amené des chercheurs à s'interroger sur l'importance accordée par le leader à ces dimensions. Des réponses variées sont obtenues au cours de plusieurs recherches, où la plus part des auteurs tel que D. Mac Gregor (1960-1966) et R. Likert (1967) insistent sur l'importance de la prise en considération de la dimension humaine du leader. En contradiction R.R.Blake et J.S.Mouton voient la nécessité de s'orienter vers les deux dimensions

- Recherches de l'université de Michigan(1947):

Des recherches sur les comportements du leader étaient entreprises et effectuées auprès de plusieurs dirigeants par les chercheurs de l'université du Michigan. Des résultats semblables à celles identifiés précédemment par leurs collègues de l'Ohio ont été retrouvés. Les chercheurs de cette université ont relevés donc deux types de comportements de leadership, soit « les comportements axés sur les travailleurs » et « les comportements axés sur la production ».

- La grille managériale de Blake et Mouton :

Ces deux auteurs ont conçu une grille qui est « un ensemble de théories sur la façon dont les gens utilisent leur intelligence et leurs compétences, lorsqu'ils travaillent avec et par l'intermédiaire d'autres en vue d'atteindre certains objectifs »¹. Les deux dimensions révélées par les chercheurs de l'université d'Ohio sont reprises par Blake et Mouton sous de nouvelles appellations à savoir : « l'intérêt pour la production » et « l'intérêt pour l'aspect humain », et visualisé sur une échelle allant du degré **1** qui indique un intérêt minimum (plus faible), et le degré **9** qui représente un intérêt maximum (plus élevé). Cette constatation montre l'existence de cinq styles de gestion.

1-2-2 Les théories normatives :

- Les styles de direction de Kurt Lewin :

« La théorie de KURT Lewin vise à expliquer les comportements humains dans leur totalité par une approche globale intégrant les différents champs de forces auxquels ils sont confrontés. K. Lewin, s'intéresse pour l'essentiel à deux questions : le mode d'exercice de l'autorité et de leadership ainsi que la dynamique de groupe ».

« L'expérience a été réalisée sur des groupes d'enfants chargés de confectionner des masques et soumis à trois styles de commandement différents : démocratique, autoritaire et laisser-faire.

Chacun des styles entraînant des attitudes du leader définies avec précision, le leader démocrate participait à la vie du groupe émettait des suggestions et encourageait des enfants, le leader laisser-faire, faisait part de ses connaissances, participait peu aux activités de groupe et s'abstenait d'implication émotionnelle, le leader autoritaire quant à lui dirigeait les travaux de groupe, sous forme d'ordre et devait se tenir à distance.

Selon le style démocratique conduisait à des relations chaleureuses entre les membres du groupe qui fait preuve d'autonomie après le départ du leader, la qualité du travail fut également jugée supérieure. À l'inverse, le style Laisser-faire a entraîné des demandes d'informations au responsable, une faible coopération entre les membres du groupe, un manque d'indépendance et des travaux de piètre qualité.

Enfin, le style autoritaire a conduit soit à des réactions agressives de rébellion pour se faire valoir auprès du leader, soit à la résignation. Lewin a conclu de cette expérience à la supériorité du style démocratique en matière de performance et de satisfaction apportés par le travail ».

- Théorie « X » et « Y » de MAX Gregor Douglas (1961) :

« Selon MAX Gregor (1961) deux démarches peuvent être pour inciter les employés à exécuter leurs tâches : la démarche X et la démarche Y.

La démarche X repose sur trois principes de base :

1. la direction est responsable de la répartition des ressources humaines de l'entreprise et doit viser la mission première.
2. la direction oriente les efforts des employés, les motive, contrôle leur activités et modifie leur comportement en vue de les adapter aux exigences de l'organisation.
3. la direction doit intervenir sinon les employés restent passifs devant les exigences de l'organisation.

Ces derniers doivent être convaincus ; récompenses, pénalités, contraintes, contrôles si on veut combattre leur aversion innée pour le travail ».

« En ce qui concerne la théorie Y elle préconise une thèse opposée à celle soutenue par la théorie X, les employés ne sont pas naturellement indifférents et opposés aux objectifs des dirigeants. Le travail leur est aussi naturel que l'amusement, ils sont pleins d'imagination, de créativité et d'ingéniosité, ces qualités ne demandent qu'à être exploitées si le cadre est approprié, ils cherchent la responsabilité et les occasions de faire leur potentialités.

Si la théorie X relève de la gestion traditionnelle, la théorie Y constitue le fondement de la gestion participative ».

1-2-L'approche situationnelle

Elle repose sur l'idée que le style de leadership doit être flexible pour bien s'adapter aux différentes situations qui représentent un élément indispensable de sa réussite et son efficacité. À ce propos nous pouvons citer les principaux modèles de cette approche :

1-2-1 Le modèle de contingence de F.E.Fiedler (1967)

«La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards ». Fiedler est le premier qui a formalisé cette théorie où il mentionne que l'efficacité d'un groupe repose sur l'adéquation entre le style de leader et les exigences de la situation, cette dernière est favorable au leader s'il prend en considération trois éléments :

- Les relations leader-collaborateurs
- La structure de la tâche
- Le degré de pouvoir hiérarchique du leader

Dans les situations extrêmes un style de leadership orienté vers la tâche sera plus efficace par contre, dans les situations intermédiaires où les conditions sont plutôt moyennes, un style orienté vers l'individu (relations interpersonnelles) est préférable.

1-2-2 Le modèle de P. Hersey et K.H. Blanchard:

Le modèle de Hersey et Blanchard (1977) indique qu'il n'existe pas de recette miracle en matière de leadership, en effet l'efficacité d'un leadership dépend de trois facteurs :

- a- La maturité des employés : elle traduit par leur volonté et leur capacité à accepter d'assumer des responsabilités, à élaborer des objectifs réalistes et à les réaliser.
- b- Le comportement du dirigeant en ce qui a trait aux tâches : il dépend de l'énergie qu'il met pour définir les tâches et organiser le travail des employés.
- c- Le comportement du dirigeant par rapport aux relations humaines : il concerne les relations interpersonnelles qu'il entretient avec ses employés, le soutien qu'il leur accorde.

2-3 Le modèle décisionnel de VROOM (1964)

Les modèles cognitifs partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation.

En 1964 Vroom a été le premier à exposer de manière claire, le modèle cognitif et à l'appliquer, à l'analyser du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche. Il explique les choix relatifs au travail ou un schéma de prise de décision : nous choisissons d'adopter des comportements dont nous pensons que les résultats auront du prix pour nous.

Le choix individuel dépend du produit de trois concepts : valence, instrumentalité et expectation, ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins à valence négative ».

Potter et Lawler ont complété le modèle de Vroom, ils ont démontré que sur le terrain le niveau réel des aptitudes ne correspond pas toujours au sentiment que chacun en a, et que la bonne volonté ne suffit pas. Ils précisent les relations complexes qui existent entre performance et satisfaction.

La motivation n'est donc plus vue comme une caractéristique stable de l'individu mais comme une interaction individuelle /situation. Les travaux de Vroom, Potter et Lawler ont démontré la validité du modèle cognitif, toutes les recherches qui tentent de prédire des décisions vérifient parfaitement le modèle en revanche le modèle est beaucoup moins efficace quand il s'agit de prédire le niveau de performance atteint par chacun des individus d'un même groupe.

3- Approche transactionnelle et transformationnelle

Les nouvelles recherches indiquent que le leader efficace inspire ses collaborateurs et développe leurs habilités à contribuer au développement de l'organisation. Cette approche a

été initialement mise de l'avant par Burns (1978) qui a proposé un style de leadership nommée transformationnel et transactionnel.

En s'appuyant sur les travaux de Burns (1978) ainsi que sur ceux de House (1977), Bass (1985) a corrigé une erreur fondamentale dans la théorie de Burns, qui considère que les styles de leadership transformationnel et transactionnel sont à des extrémités opposées d'un simple continuum de leadership. Les recherches (Bass, 1990,1997 ; Bass et Avolio, 1994) mentionnent quant à elles deux approches indépendantes et complémentaires appelées leadership transactionnel et transformationnel qui se présente comme suit :

3-1 Approche transactionnelle

L'approche transactionnelle comporte une dimension d'échange entre le leader et ses subordonnés pour atteindre le niveau de rendement convenu. En effet le leader et ses subalternes se transforment mutuellement : par interaction, chacun amène l'autre à un degré supérieur ou inférieur de conscience morale et de motivation, à la réalisation d'un potentiel. Le leader met l'accent sur la clarification et l'établissement des responsabilités de chaque subordonné, en les renforçant lorsque les objectifs sont atteints, en les corrigeant dans le cas contraire.

Trois comportements du leadership transactionnel ont été identifiés :

- 1) l'attribution de renforcements ou récompenses en fonction du rendement ;
- 2) la gestion par exception active et la gestion passive ;
- 3) le laisser-faire qui est marqué par un laisser-aller général au niveau des responsabilités.

3-2 Approche transformationnelle

L'approche transformationnelle s'intéresse aux variables qui font d'un leader un agent de changement.

Le leader transformationnel s'établit comme un modèle et va au-delà du rendement habituel ou quotidien en se rattachant à la capacité qu'a un leader de transformer une vision en réalité. En effet, tout leader de ce type est en mesure de « transformer » les membres de son organisation en les rendant plus conscients de l'importance de leurs tâches et en les aidant à étendre leur horizon au-delà de leurs intérêts personnels pour mener à bien la mission de l'entreprise.

Quatre facettes du leadership transformationnel ont aussi été identifiées:

- 1) Le charisme : Celui-ci sous-tend les phénomènes d'émulation, qui poussent naturellement un subalterne à emboîter le pas au leader ;
- 2) L'inspiration : Celle-ci suscitera généralement des attentes et un moral élevés de la part des subalternes, se traduisant par une grande loyauté à l'égard du meneur ;
- L'écoute : Cet aspect reflète la prise en compte par le leader des particularités de chaque subalterne, et la façon dont chacun de ceux-ci est poussé à se développer personnellement et professionnellement à travers les défis qu'on lui propose ;
- 4) La stimulation intellectuelle : Les meneurs dont le score sur cet aspect est élevé encourageront chez leurs subalternes la prise de risque, la pensée créatrice, ainsi que la remise en question de leurs propres manières de faire, de celles de leur supérieur hiérarchique, et de l'organisation en général.

Cours n° 6 : gestion des conflits et négociation

Introduction

Le conflit est de nature riche, complexe, variée, aux multiples composants qui le rendent d'autant plus intéressant.

1- Définition du conflit

Nous remarquons que certains termes sont parfois pris les uns pour les autres, notamment les termes de conflit sont très fréquemment associés aux notions de tension et violence. La distinction entre ces trois notions nous semble importante.

-Le conflit : « étymologiquement conflit vient de conflictus et signifie choc, lutte et combat », c'est pourquoi l'essentiel des recherches a d'abord été réalisé dans le domaine de la guerre. A partir du 17ème siècle, le mot de conflit est appliqué aux relations interpersonnelles, il est aussi envisagé comme « dualisme intérieur » et par extension, il désigne alors l'antagonisme possible dans les champs intellectuels, moral, affectif ou social, voire juridique et psychologique.

-La tension : « vient du latin, tensio, tensionas et signifie la manière de tendre et aussi la contraction des nerfs » (2). Puis, à la fin du 16ème siècle, l'usage du mot s'applique au champ psychologique et s'applique principalement à un effort soutenu, il signifie également querelle, et opposition.

- La violence : « correspond au mot latin violentus qui signifie emporté, parlant du caractère impétueux appliqué aux personnes et aux choses ».

Violence signifie ce qui est excessif qui sort de la mesure, qui agit et s'exprime sans retenue et avec grande intensité. Et aussi ce qui agit avec force contre soi-même et contre autrui.

Donc, la différence entre ces termes réside dans le fait que le conflit est bien la divergence, l'antagonisme entre deux personnes visant à obtenir une même chose. La tension constitue alors, en quelque sorte, l'énergie sous-jacente du conflit, c'est-à-dire l'intensité relationnelle, la pression que l'opposition amène entre les deux protagonistes. Le conflit crée une tension entre les individus ou les groupes. La violence peut être alors le résultat du conflit, comme décharge ou éclatement dudit conflit, c'est-à-dire débordement excessif d'agressivité vis-à-vis d'autrui ou d'un objet.

Le conflit est donc difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents. « Il semble que le conflit soit, par essence, un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité. Le terme « conflit » s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer »

Trois types de conflits entrent dans cette définition générale :

- Le conflit d'objectifs (conflit de fond) : est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.
- Le conflit cognitif : est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme incompatibles.
- Le conflit affectif (conflit émotionnel) : est une situation dans laquelle les sentiments ou émotions respectives des parties sont incompatibles, c'est-à-dire que les intéressés se fâchent mutuellement.

2- Les conditions des conflits

Il ne peut y avoir de conflit que pour autant qu'une relation entre deux individus existe. Deux personnes peuvent être en désaccord sur un point, mais il n'y aura pas forcément conflit. Celui-ci ne se produit que pour autant que les deux protagonistes de la situation ont un intérêt en commun qui fait l'objet du désaccord.

C'est pourquoi nous retiendrons que pour qu'il y ait conflit, cela suppose trois conditions :

- des acteurs ;
- une relation entre ces acteurs ;
- des enjeux pour chacun des acteurs.

Ce point fondamental de relation, d'échange, voire d'interdépendance est ce qui pose le plus problème dans le conflit. Quelle que soit la nature du conflit (d'objectifs, de rôles, de valeurs, de statuts...) le fait que les deux protagonistes du conflit aient besoin pour le résoudre d'apaiser leur interaction rend cet aspect relationnel primordial pour gérer les conflits. C'est d'ailleurs l'angle d'approche que nous choisirons d'éclairer en premier car notre expérience nous prouve que comprendre et savoir gérer des conflits interpersonnels est une clé très efficace pour désamorcer d'autres types de conflits.

3- Les différents types de conflits

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...) L'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé...).

3-1 Les conflits constructifs ou destructifs :

- **Constructifs** : Lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : Place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations, il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts, il permet l'accroissement des prises de risque, il augmente la cohérence du groupe.

- **Destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance.

On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

3-2 Les conflits d'intérêt et d'identité

- Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...
- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

3-3 Les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

3-4 Les conflits de concurrence ou de rivalité:

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendues nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

3-5 Les conflits de génération :

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

3-6 Le conflit mimétique :

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

3-7 Le conflit d'opinion ou idéologique :

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

3-8 Le conflit déclaré/le conflit latent ou larvé/le conflit refoulé

- **Le conflit déclaré** : est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

- **Le conflit latent ou larvé** : est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dit pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...).

- **Le conflit refoulé** : est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

2-9 Le malentendu :

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes.

Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

4- La gestion des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

- Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion.

Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

- **L'arbitrage**

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

- **La médiation**

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ.

Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

- **La négociation**

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

Dans ce sens il existe différents types de négociation, à savoir :

- ***La négociation peut être conflictuelle (gagnant / perdant)***

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

- ***La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).***

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

Aussi, il existe différentes techniques de négociation, à savoir :

La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

La technique "point par point":

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

La technique des bilans :

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis,

dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme.

La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre.

La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

- Résoudre par la prévention

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions.

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

Cours n°07 : Introduction à la GRH

Introduction

La gestion des ressources humaines constitue une fonction importante de l'entreprise même si, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne peuvent se prévaloir d'un service de GRH. Cet argument n'infirmes en rien son importance. La GRH n'est pas seulement l'affaire de spécialistes, elle constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines. Elle fait aussi l'objet de nombreux discours, ouvrages et débats dans la sphère économique et sociale.

Depuis les années 2000, le monde des affaires connaît des évolutions de moins en moins prévisibles et les entreprises sont de plus en plus influencées par des facteurs externes.

Ces évolutions concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Dès lors, l'intégration de la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise est devenue une nécessité voire une obligation. Les structures et les hommes octroient un avantage compétitif à leur organisation, cette dernière doit asseoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec sa stratégie économique et sa responsabilité sociale.

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise. Dans l'expression gestion des ressources humaines, c'est le mot gestion qui est le plus important... Cette notion de gestion renvoie en effet à une rationalisation de pratiques qui concernent les salariés : développement des compétences par la formation, mesure des performances, maintien de la motivation par des systèmes d'incitation, etc. Ce faisant, la GRH fait de l'Homme un objet de gestion.

Le responsable ressources humaines est appelé à gérer les contraintes qui pèsent sur la GRH:

- réduire les coûts salariaux tout en investissant dans le développement des compétences ;
- gérer des collectifs de travail (employés, ouvriers, cadres) mais aussi des individus aux attentes et problèmes spécifiques ;
- prévoir les besoins en qualifications malgré les incertitudes du marché,
- planifier les ressources nécessaires mais assurer leur flexibilité, tout en respectant les obligations légales et réglementaires.

Les Ressources Humaines sont alors considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises. Elles peuvent constituer un avantage concurrentiel d'où la nécessité de les gérer.

L'ouverture d'esprit du responsable RH est sa plus grande force pour comprendre la singularité de chaque cas qui se présente à lui, l'analyser et apporter une réponse forcément unique. L'environnement, l'entreprise et les hommes changent. Alors, à chaque obstacle, le responsable RH mènera une réflexion nouvelle, conscient qu'il ne peut appliquer de « One best way », mais cherchant toujours à s'adapter au plus juste grâce à ses connaissances dans une logique d'amélioration continue.

La GRH couvre donc un périmètre d'intervention très large en termes fonctionnels mais aussi en termes d'intervenants et de disciplines mobilisées. En effet, la GRH repose sur un principe de responsabilité partagée qui ne cesse d'ailleurs de s'étendre... Si les décisions d'ordre stratégique concernant les Hommes dans l'entreprise sont prises par la direction, leur pilotage

est assuré par le service RH et l'opérationnalisation est mise en œuvre le long de la ligne hiérarchique.

En outre, le périmètre disciplinaire de la GRH est particulièrement riche. Les responsables RH doivent prendre en considération des contraintes managériales mais aussi juridiques, économiques et sociales dans un numéro d'équilibriste quotidien. Par exemple, une décision de rémunération impliquera entre autres une analyse d'impact sur la compétitivité de l'entreprise, une réflexion sur les conséquences managériales et la motivation ou encore la mise en place d'une action d'information dédiée. Derrière chaque responsable RH, se cache donc un gestionnaire et manager mais aussi un juriste, un économiste, un sociologue, un psychologue, ... Ce complément de connaissances hétéroclites permet d'apprécier la contingence des problématiques de GRH qui ne peuvent être résolues par des « recettes ».

1- Définition et finalité de la GRH

Selon Sekiou et al. (1992, p.8), « la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une plus grande efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation ».

Dès lors, la GRH se présente comme un ensemble de pratiques de gestion cohérentes et stratégiques dont la finalité est d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité des collaborateurs tout en favorisant leur mobilisation, leur fidélisation et leur bien-être. Elle doit concilier autant que possible entre deux types d'objectifs qui pourraient être conflictuels : les objectifs économiques et les objectifs sociaux.

La finalité de la GRH consiste de ce fait, en la disposition à temps et en permanence, en effectifs suffisants, d'Hommes compétents et motivés, pour faire le travail nécessaire avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût optimal compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable.

Ainsi peuvent être déclinées les principales fonctions de la gestion des ressources Humaines :

- Attirer le personnel à travers une politique de recrutement efficace ;
- Motiver le personnel par la mise en place d'une politique de communication adéquate et une politique de rémunération attractive ;
- Développer et perfectionner les compétences du personnel à travers la programmation d'actions de formations permettant de combler les besoins des entreprises et de leurs personnels ;
- Conserver le personnel à travers une gestion de carrière et une amélioration des conditions de travail.
- Motiver le personnel par la mise en place d'une politique de communication adéquate et une politique de rémunération attractive ;
- Développer et perfectionner les compétences du personnel à travers la programmation d'actions de formations permettant de combler les besoins des entreprises et de leurs personnels ;
- Conserver le personnel à travers une gestion de carrière et une amélioration des conditions de travail.

La Gestion des Ressources Humaines est une fonction qui gère une grande part d'immatériel: les métiers, les compétences, les relations sociales, la motivation...

2- La fonction RH : une fonction « partagée »

Au fur et à mesure qu'elle se spécialise et devient plus « technique », la GRH tend à élargir son champ d'action et donc à impliquer, de près ou de loin, différents acteurs.

Contrairement à beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise, la GRH n'est pas le domaine réservé d'un seul acteur ou d'un seul type d'acteurs. On peut ainsi identifier au moins trois grands groupes d'acteurs qui interviennent en matière de GRH:

- Les décideurs : la direction générale censée élaborer les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise ;
- Les managers d'équipe : à l'échelon de chaque service, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.) ;
- Les spécialistes fonctionnels de la GRH, acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Si les spécialistes de la GRH ont en charge l'élaboration des procédures, règles du jeu (qui fait quoi et quand), outils de gestion (méthodes de classification, études de rémunération, etc.) et modalités de contrôle (tableaux de bord, audits), les décisions sont prises par les responsables hiérarchiques. Ces derniers constituent donc des acteurs à part entière de la GRH.

L'expression « fonction partagée » renvoie au partage des responsabilités ainsi organisé en matière de GRH, entre différents types d'acteurs, très variables d'une entreprise à l'autre et on observe une évolution des pratiques dans ce domaine. Ainsi, après avoir massivement opté pour une décentralisation de la fonction au début des années 1990, les DRH des grandes entreprises semblent vouloir aujourd'hui se recentraliser.

Pour mieux cerner cette notion de partage de fonction, on prend l'exemple du montage d'une action de formation continue, les grandes lignes stratégiques thématiques et budgétaires vont donner lieu à des procédures de mise en œuvre, qui seront-elles mêmes appliquées par les managers de terrain pour décider quel collaborateur en particulier pourra suivre quelle formation. En outre, cette approche traditionnelle de la notion de responsabilité partagée est de plus en plus sujette à prolongement. Ainsi, l'individualisation croissante de la relation d'emploi incite le salarié à devenir un « acteur » de son parcours professionnel, que ce soit au travers de la mobilisation des dispositifs de formation à sa disposition, de l'évaluation individuelle ou de la mobilité. Finalement, le salarié est lui aussi de plus en plus impliqué dans cette chaîne de responsabilité partagée de la GRH.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.

3- Le Responsable Ressources Humaines RRH : acteur clé de l'animation de la fonction RH

La direction des ressources humaines est une fonction qui existe dans tous les secteurs d'activité. L'étendue de la fonction dépend de l'effectif. Plus ce dernier est élevé et plus la fonction est large est généralement stratégique.

Le RRH doit veiller à bien orienter cette fonction pour qu'elle soutiendra la stratégie de l'entreprise, pour ce faire il est doit être à la fois

- *Dirigeant* : des équipes qu'il doit faire évoluer

- **Animateur** : de ses collègues de l'équipe de direction générale
- **Coach** : des managers opérationnels

C'est ainsi qu'il doit avoir des compétences larges et une posture particulière en communication, en coaching, et en négociation ; Cette politique couvre les domaines suivants (entre autres) :

- Les compétences des collaborateurs nécessaires à la réussite du projet de l'entrepris
- La gestion des carrières : Visant à avoir la bonne personne au bon endroit
- Les rémunérations visant à rétribuer le travail des collaborateurs et à récompenser leur performance et assurer leur fidélisation
- La communication permettant En interne de faire comprendre la stratégie de l'e.se En externe de communiquer une image d'employeur auprès du marché des futurs collaborateurs

L'efficacité d'une stratégie RH provient en grande partie de la cohérence de ces éléments, Ils confèrent à la fonction RH une dimension opérationnelle en soutien à la stratégie de l'entreprise.

L'organisation de la fonction RH doit être en phase avec la stratégie RH. Pour devenir véritablement stratégique la fonction RH devra être totalement impliquée dans la stratégie de l'entreprise.

Modifier l'organisation implique des compétences spécifiques des acteurs de la fonction RH; de nouveaux profils, de nouvelles expertises. Changer l'organisation sans changer le portefeuille de compétences RH ne sert qu'à créer des frustrations.

La GRH se voit alors « une approche stratégique et cohérente de la gestion de l'actif le plus précieux d'une organisation, les gens qui y travaillent et qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation de ses objectifs» Armstrong M. (2006, p.3)

Tableau 3 : Le Responsable Ressources Humaines, ses clients et leurs attentes

<i>Pour</i>	<i>Le RRH doit être</i>
<i>Les dirigeants</i>	- Garant de la sécurité et de la santé - Acteur de la compétitivité - Créateur de Valeur
<i>Les managers</i>	- Garant du partage de la fonction - Partenaire d'affaires - Accompagnateur du changement
<i>salariés</i>	Garant de l'équité - Garant de l'employabilité - Garant de l'éthique - Reconnaissance
<i>Les représentants des salariés</i>	Garant de l'écoute - Garant de la conformité - Garant de la dynamique sociale

Source : PERRETTI (2011), p.34

Le responsable ressources humaines (RRH) aura à remplir un certain nombre de fonctions (exercice sur la fonction du RRH).

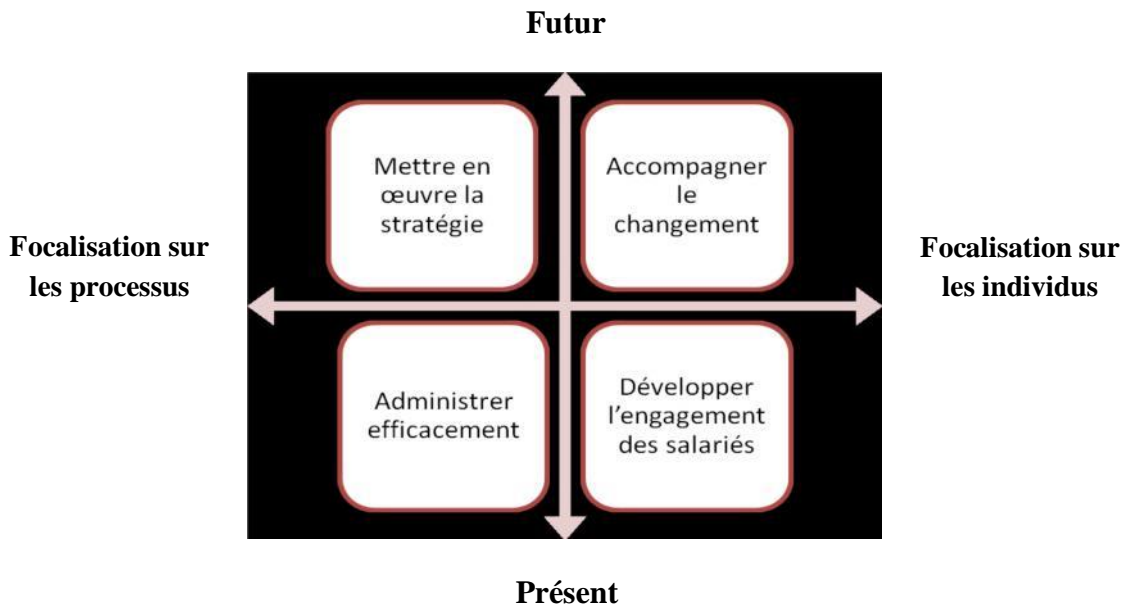
La gestion des RH parce qu'elle est basée sur les Hommes ; ne peut être étudiée de manière isolée. Il est en effet impossible de dissocier la fonction RH de son contexte : les RRH sont perpétuellement sous influence externe, que ce soit les mutations technologiques ou le climat social et politique.

4- Les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich

Comme c'est décrit dans la matrice d'Ulrich, les missions de la GRH peuvent s'intéresser:

- Au présent ou futur
- Aux individus ou aux processus organisationnels
- Le croisement de ces deux dimensions permet de déterminer quatre missions distinctes mais complémentaires

Figure 3 : Les missions de la GRH



- La mission d'administration : porte essentiellement sur le processus de gestion du personnel (gestion des congés, de registres du personnel, de la paie...), ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et sont souvent externalisées (Peu génératrice de valeur ajoutée).
- Développement de l'engagement des salariés : vise à optimiser le niveau d'effort et d'engagement des salariés : développement de l'esprit d'appartenance, formation, l'écoute, épanouissement, sentiment de l'équité, motivation ...
- L'accompagnement du changement : la responsabilité du service RH est alors de concevoir des pratiques managériales participatives, de donner du sens au changement et de convaincre l'ensemble des parties prenantes de leur intérêt afin de ne pas avoir des blocages et des résistances.
- La mise en œuvre de la stratégie : consiste pour le service RH à décliner les objectifs stratégiques en matière de politique RH : recrutement, formation, redéploiement pour que les compétences requises soient effectivement disponibles. Le service RH peut aussi contribuer à la définition de la stratégie.

Cours n°08 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un moyen qui est utilisé par la firme dans le but d'anticiper les besoins RH à court terme et à moyen terme par l'adaptation de la RH aux exigences stratégique (interne) ou environnementaux (externe) futurs, « *il s'agit d'introduction du temps dans la gestion* » (Gilbert, 2006, P 12). La GPEC n'est pas un outil, mais une démarche qui implique la mise en place d'un processus.

Cette pratique bien qu'elle s'est développée dans les années 1980, a émergé dans les années 1950 suite à la succession de plusieurs modèles de gestion (Pigeyre, 2007). Car l'intérêt des firmes à la prévision date depuis fort longtemps.

1- Définition

La GPEC « strategic workforce planning » a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences nécessaires, elle permet de définir les emplois et ressources nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation dans le présent et dans le futur

La mise en place du Référentiel des Emplois et des Compétences est le support principal de la GPEC.

La définition des métiers devrait être relativement large, pour constituer un outil efficace d'aide à la gestion, et compatible entre les différentes entités, pour ne pas être une nouvelle source de rigidités. Aussi la formation continue est un des leviers majeurs de la GPEC en ce qu'elle permet de réduire les écarts entre compétences réelles des agents et compétences requises.

Cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être définie comme « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que sur le plan qualitatif (compétence)* » (Weiss, 1999, P 805), ou comme « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou du moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'une évolution professionnelle* » (Thierry et Sauret, 1993, P 23)

2- Evolution historique de la GPEC

Cette pratique bien qu'elle s'est développée dans les années 1980, a émergé dans les années 1950 suite à la succession de plusieurs modèles de gestion (Pigeyre, 2007). Car l'intérêt des firmes à la prévision date depuis fort longtemps.

Au début, autrement dit dans les années 1950, l'anticipation du besoin en RH était purement quantitative (masse salariale, promotion, recrutement...), s'inscrivant dans la démarche de la planification stratégique, les firmes s'intéressaient aux besoins futurs en terme d'effectif afin d'avoir une idée sur leurs besoins par rapport à l'existant, cette prise en compte était influencée par la recherche opérationnelle et l'introduction de l'informatique.

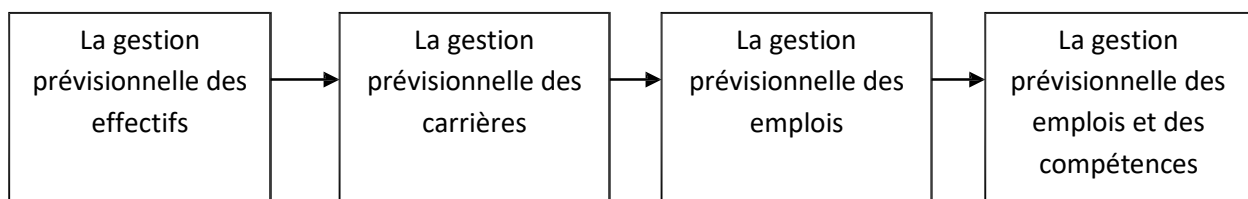
Entre 1970 et 1975 sous l'influence des idées de l'école des relations humaines (Gilbert, 2006) la gestion prévisionnelle était centrée sur la gestion des carrières (précisément sur les

carrières des cadres), car ces derniers voulaient que la firme leur offre des carrières plutôt qu'un emploi, mais qui a été rapidement amorcé et ce suite à l'incertitude de l'environnement² qui a eu un impact sur la performance d'un nombre important de firmes (qui ont eu recours à des plans de licenciement comme on l'a vu plus haut), les conduisant à s'intéresser aussi à l'aspect qualitatif plus qu'à l'aspect quantitatif.

Dans les années 1980, la gestion prévisionnelle s'est focalisée sur les emplois, elle portait le nom de « gestion prévisionnelle des emplois », les plans de licenciement et de dégraissage ont contraint les firmes à prévenir les crises en prenant en compte les évolutions en termes d'emploi.

Les mutations continues de l'environnement ont remis en cause le travail prescrit en faveur de la capacité à faire face aux situations imprévues (Zarifian, 1999), ce qui a amené les firmes à prendre en compte la question des compétences, leurs permettant de faire évoluer la gestion prévisionnelle vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (Cadin, 2004), « *le développement des démarches de gestion prévisionnelle s'est progressivement accompagné de celui de la notion de compétence* » (Saint Giniez et Bernard, cités par Weiss, 1999, P. P 386-387) grâce à cette dernière la firme est en mesure de gérer un environnement incertain et en même temps de développer l'employabilité de ses salariés.

Figure 4 : L'évolution de la GPEC



Source : Etabli par nous-mêmes

3- Les objectifs de la GPEC

La GPEC est une démarche qui permet à la firme de concilier deux objectifs, qui sont l'anticipation et l'action (Dietrich et Parlier, 2007). Elle a comme principale mission d'anticiper les effets de mutations de l'environnement (interne ou externe) sur les métiers individuels. (Mérindol et al, 2009). En bref elle vise à réaliser certains objectifs, à savoir :

- Anticiper l'adaptation des compétences aux évolutions des emplois ;
- Développer de nouvelles compétences afin de ne pas être dépassé par les évolutions technologiques et économiques ;
- Avoir une veille technologique et former les salariés afin de leur garantir l'employabilité ;
- Minimiser les risques et les couts liés aux déséquilibres ;
- Mettre en œuvre des actions d'ajustement efficaces ;

² Conséquence su choc pétrolier de 1973

- Eviter la perte des savoirs lorsque les salariés quittent la firme. (Mallet, 2002)

Tableau 5: les enjeux d'une démarche GPEC

Entreprise	Salariés
<ul style="list-style-type: none"> - Enjeux économiques : sauvegarde de la compétitivité - Enjeux la professionnalisation : adaptation des compétences, reconversion - Enjeux démographique : transmission des compétences, maintien dans l'emploi - Enjeux sociaux, éviter les PSE, RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enjeux de développement professionnel - Enjeux de sécurisation et d'employabilité - Enjeux de visibilité des mutations et des évolutions des métiers de l'entreprise - Enjeux de reconnaissance - Enjeux d'utilisation de ses droits

Source : ANACT, 2007 (cité par Bencherqui et al, 2011, P 19)

4-Clarification des concepts

Afin de mieux décrire la finalité de la GPEC et son processus d'élaboration, la clarification d'un certain nombre de concepts clés s'avère utile :

- Le concept de compétences est centrée sur l'individu ; parler des compétences c'est avant tout parler des Hommes ;
- La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir être s'exerçant dans un contexte précis ;
- La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité ;
- La compétence n'est pas la performance, mais constitue une de ses composantes.

Les compétences auxquelles doit s'intéresser une entreprise sont de deux types :

- **Les compétences spécifiques « cœur de métier »** : Compétences directement utilisées dans l'emploi : Le langage java pour un informaticien, Le droit du travail pour un juriste
- **Les compétences transversales** : permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert ; appelées qualités humaines ou compétences comportementales :
 - Savoir être : relevant du métier: autonomie, conscience, organisation
 - Savoir être : relevant du domaine relationnel: bonne présentation, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel
 - Savoir-faire communication : savoir animer, s'informer...
 - Savoir-faire relevant du développement personnel : rapidité, résistance au stress, dynamisme...
- **Le référentiel des compétences** : Le référentiel de compétences occupe une place importante au sein de la démarche qualité, Il est défini comme « Un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, ... » .

Il sert à inventorier les compétences demandées (requis) pour tenir un poste de travail et les compétences acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel.

Le principe de la GPEC est proche de celui du contrôle de gestion, il s'agit de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Appliqué à la gestion des ressources humaines, ce raisonnement consiste à mettre en évidence les écarts constatés entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée, et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

5-Le processus de la GPEC

Les activités de la GPEC sont des séquences précises, des chaînes d'opération, à réaliser successivement pour aboutir à un résultat efficace. L'implémentation de la GPEC se fait en six phases essentielles.

Etape 1 : Réaliser l'inventaire par emploi des ressources humaines en quantité et en qualité :

- 1- Décrire les missions, les activités et les compétences pour chaque emploi,
- 2- Comptabiliser le nombre d'agents par emplois...
- 3- Définir, par emploi, les caractéristiques des agents : âge, ancienneté, statut, niveau de formation, estimation de leur potentiel, etc.
- 4- Agréger, les données décelées : Les effectifs, la pyramide des âges, le statut, le niveau culturel ou niveau de compétences. Et éventuellement d'autres données (la répartition géographique par sites, la répartition des sexes, etc...)

L'utilisation de la pyramide des âges, comme outil de GRH , s'est développée depuis les années 80 , Elle est devenue un des instruments de référence dans la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .

L'utilisation de la pyramide des âges est historiquement reliée au débat sur le détermination de l'âge de la retraite, elle Permet :

- de visualiser la situation démographique de l'entreprise,
- de réfléchir à la gestion des effectifs: embauches, départs,
- et de gérer les effectifs et les sureffectifs.

En fonction des caractéristiques du capital humain géré par l'entreprise différents types de pyramide peuvent exister : Champignon, toupie, cylindre, poire écrasée, pelote de laine.(cf, note de lecture).

L'analyse de la pyramide des âges est très complexe, elle suppose de bien comprendre les relations entre âge, vieillissement et capacités de travail. Le risque est de faire passer la question de l'âge devant celle des compétences.

L'utilisation de la pyramide des âges comme outil de GPEC suppose donc de tenir compte des effectifs respectifs dans les différentes tranches d'âge.

Etape 2 : Projeter les ressources humaines à moyen terme

Intégration des départs "naturels" (départs en retraite et démissions prévues) et, éventuellement, des actions de mobilité et de recrutements.

Identification des individus qui occuperont ces emplois : définir le nombre futur d'agents, définir les caractéristiques futures de ces agents : âge, ancienneté, etc.

Etape 3 : Analyser les évolutions prévisibles de la structure, subies ou choisies, à moyen terme

Il s'agit de repérer des évolutions futures : budgétaires, technologiques, organisationnelles, réglementaires, socioculturelles, etc.

Etape 4 : Traduire les scénarios d'évolution prévisibles en besoins de ressources humaines en quantité et en qualité

Définition du contenu futur, prévisible, de chaque emploi : décrire les missions, les activités et les compétences nécessaires, compte tenu des évolutions de la structure...

Identification des individus qui devraient occuper ces emplois : définir le nombre d'agents nécessaire et les caractéristiques nécessaires de ces agents : niveau de formation, statut, etc.

Etape 5 : L'identification des écarts futurs entre les ressources humaines et les besoins prévus

1- Repérage des écarts quantitatifs (sur-effectifs ou sous-effectifs dans un emploi).

2- Repérage des écarts qualitatifs par emploi (sur-qualification ou sous-qualification ou besoin de compétences nouvelles).

4- Identification des emplois nouveaux et/ou des emplois qui vont disparaître.

Etape 6 : L'élaboration d'une politique pour annuler ou réduire les écarts

- Analyse des écarts et définition des grandes orientations de la gestion des ressources humaines pour gérer les changements...
- Déclinaison de ces orientations en plans d'action :
- plan de recrutement,
- plan de formation,
- plan de mobilité,

6-Limites de la GPEC

Alors que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est apparue comme un moyen de réhabiliter le long terme dans les décisions de ressources humaines, il semble bien que dans la pratique, cette démarche soit le plus souvent restée une technique.

La GPEC n'a pu s'affranchir de la domination des impératifs de la stratégie en matière des ressources humaines qui se traduit par la confusion entre la recherche de la flexibilité et la domination des décisions de court terme. C'est probablement pour cette raison que l'on a pu constater un faible taux d'insertion de la prospective et de ses méthodes dans les pratiques de la GPEC menées par les entreprises.

Ces limites peuvent être résumées comme suit :

- Coûteuse, notamment en disponibilité des acteurs ;
- Ses outils ne sont pas toujours opérationnels (trop exhaustifs et peu maniables) ;

- Privilégie l'emploi et le quantitatif au détriment de la compétence et du qualitatif ;
- Ne prend pas en compte les logiques de pouvoir dans l'entreprise ;
- Des difficultés de prévision.

Cours n° 9 : L'évaluation en entreprise : du recrutement à la gestion des carrières

Première partie du cours : l'évaluation en entreprise

Introduction

L'évaluation est un élément important dans la gestion des ressources humaines, elle intervient dans chaque acte (recrutement, formation, rémunération...)

Le but de l'évaluation consiste dans la recherche de l'efficacité, de l'efficience, et de l'effectivité.

Cependant, l'évaluation n'est pas perçue de la même façon par tous les salariés. Certains espèrent et souhaitent être évalués afin de reconnaître leurs compétences, d'autres craignent d'être évalués non- compétents. Ce qui est synonyme de dépréciation voire d'exclusion.

Il faut bien se rendre compte que l'évaluateur évalue non pas les compétences mais ce que le dispositif d'évaluation nomme compétence. (Le Boterf, 2005, P 129)

Donc, ce qui est évalué ce n'est pas la compétence, mais c'est ce qui est nommé et reconnu compétence par le dispositif d'évaluation.

L'évaluation en effet n'est pas neutre. Elle propose un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par un système donné que se joue la question de l'objectivité. (Marbach, 1999, P 11)

A ce titre, la compétence ne peut pas exister si elle n'est pas reconnue, en d'autres termes, il est primordial qu'il existe un regard et un jugement d'autrui.

En effet, personne ne peut s'auto- déclarer compétent sans un jugement d'une autre personne spécialiste en la matière, ou la reconnaissance d'un collectif.

1- Comment évaluer les compétences ?

Il existe trois manières afin d'évaluer la compétence, à savoir :

1-1- Evaluation par la performance

Dans ce critère la compétence est liée directement à la performance, en bref, il existe une compétence s'il y'a performance.

Dans ce cas, la compétence est conditionnée par le résultat atteint, mais dans plusieurs situations, la performance n'est pas le produit d'une seule compétence, mais de la coopération entre plusieurs compétences.

En effet, comment juger que telle ou telle personne est compétente si on la positionne par rapport à un résultat qui ne peut être obtenu que collectivement ? Ce jugement ne sera pas pertinent que si au départ (c'est-à-dire avant l'évaluation) on fixe la contribution de chaque individu dans la performance collective.

Par ailleurs, il faut prendre en considération d'autres facteurs qui peuvent influencer de manière directe ou indirecte sur la performance de l'entreprise, comme la motivation, l'état et la qualité des équipements...

A ce titre, il est très important de prendre en compte tous les éléments qui interviennent entre la mise en œuvre de la compétence et la performance. Ces éléments sont constitués des modes opératoires, et des paramètres d'exploitation ; ces éléments sont constitués des paramètres d'exploitation qui influencent la mise en œuvre de la compétence et les modes opératoires qui y sont liés.

Il est donc nécessaire de ne pas négliger ces éléments au moment de l'évaluation, faute de quoi l'évaluation sera subjective.

1-2- L'évaluation par les situations professionnelles

Dans cette perspective, la compétence est liée au respect de l'activité professionnelle. Il y a compétence si l'individu montre une capacité à exercer une activité conformément à aux règles qu'elle exige.

Cette évaluation par l'activité professionnelle ne peut se faire qu'auprès du terrain. Pour cela il existe des activités qui peuvent être observées en direct comme la réparation d'une machine par exemple, et donc elles peuvent être évaluées rapidement, et celles qui nécessitent une certaine durée de temps, et par conséquent exigent des rapports de suivi de l'activité et qui ne seront évaluées qu'à la fin de cette période ; c'est le cas par exemple d'un PDG qui aura la charge d'accroître la part de marché.

Dans le cadre de l'évaluation par les situations de travail, il existe deux situations d'évaluation et ceci en fonction du curseur de la compétence qu'on a vu dans la première section.

En effet, si la compétence signifie un savoir-faire, donc l'évaluation porte sur sa conformité, et si la compétence signifie un savoir agir et interagir, donc l'évaluation devra montrer la capacité de l'individu à combiner les différentes ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être), et porte sur la maîtrise de la situation professionnelle.

A noter que certaines situations ne permettent pas une évaluation à posteriori, en d'autres termes qu'après que l'accident ou le problème surgisse, et ceci à cause de leurs sensibilités. C'est le cas par exemple des situations professionnelles à haut risque telle que le travail dans un sous-marin nucléaire.... il est donc important de ne pas attendre le déclenchement de l'accident pour évaluer le comportement, mais de procéder à des évaluations sur des situations de simulation.

Par ailleurs, être compétent ce n'est pas seulement savoir agir, mais c'est aussi savoir pourquoi et comment on a agi de cette façon ; c'est être dans la capacité de décrire ses faits et gestes. Plus il sera dans la capacité de décrire le pourquoi et le comment de ces gestes, plus il sera capable de les transférer, voire les faire évoluer. Ainsi, il sera évalué.

1-3- L'évaluation par les ressources

C'est la plus ancienne méthode en matière d'évaluation des compétences. Son principe est simple. On cherche à identifier les ressources possédées par les individus en matière de savoir (connaissances, diplômes, ...), d'intelligence, de capacité physique...et qui permettent de gérer une situation professionnelle. Par exemple, pour un médecin, l'évaluation se porte sur le ou les diplômes possédés par ce dernier.

En effet, il faut posséder les ressources nécessaires et ceci afin de bien les combiner face à une situation donnée.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'avoir les ressources nécessaires dans une fonction pour être évalué comme étant compétent, car ce n'est qu'un élément parmi d'autres dans le chemin qui conduit à la compétence, « *les ressources constituent en effet une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétence* ». (Le boterf, 2004, P 142). C'est le cas d'un enseignant qui possède les diplômes nécessaires pour son métier, mais qui n'est pas compétent (pédagogue).

2- Evaluation et différents axes de la gestion des ressources humaines (le pourquoi de l'évaluation)

L'évaluation est l'élément qui intervient dans tous les axes de la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, formation, développement des compétences...)

2-1- Evaluation et recrutement

Le recrutement consiste à procurer le personnel dont l'entreprise a besoin. Le recrutement nous renvoie directement à la question de crédibilité des méthodes utilisées dans cette phase, autrement dit de l'évaluation faite afin de choisir le candidat idéal.

Le recrutement se fait sur la base du besoin actuel ou futur de l'entreprise. Une bonne évaluation pourra permettre à l'entreprise de combiner entre ces besoins et entre ses recrutements.

2-2- Evaluation et rémunération

L'évaluation intervient aussi dans la politique de rémunération de l'entreprise.

La rémunération représente une source de revenu pour le salarié, et en même temps une dépense pour l'entreprise (investissement immatériel).

Le système de rémunération au sein de l'entreprise doit être équitable entre tous les salariés, pour cela il doit être basé sur l'évaluation des compétences des individus. Dans ce cas, la rémunération sera liée à un certain nombre de critères tel que le résultat.

2-3- Evaluation et développement des compétences par le biais de la formation

La formation est considérée comme l'un des principaux axes de la gestion des ressources humaines si ce n'est pas le pilier principal, car c'est un levier très important de développement de l'entreprise et des compétences.

Généralement, si l'entreprise constate un déficit de compétence suite à une évaluation, alors la première action à faire, c'est de procéder à une formation pour combler cet écart. *Quand un besoin de compétence est décelé, une action très fréquente est de décider de réaliser une formation.* (Noyé, 2003, P 34)

Depuis longtemps les chercheurs cherchent à établir un lien entre l'évaluation et la formation, « *chaque fonction à assurer se traduit en compétences qui doivent servir de base à la formulation des objectifs de formation. L'évaluation permet*

alors de situer les individus dans une logique préétablie ». (Gilbert, G. Schmidt, 1999, P32)

En effet, l'efficacité des actions en matière de formation dépend plus de la qualité du jugement que des moyens utilisés, en d'autres termes elle dépend de l'évaluation.

Par ailleurs, une bonne évaluation suivie d'une bonne formation dans le but d'atteindre les objectifs fixés est un exercice exigeant. Ceci suppose un certain nombre de conditions, à savoir :

2-3-1- La relation de la formation à la stratégie est déterminante

Le lien entre l'évaluation des compétences et la formation est conditionné par la stratégie de l'entreprise.

En effet, un lien fort entre la formation et l'évaluation des compétences est synonyme d'une stratégie bien définie, et vice-versa. *Le processus d'évaluation est donc avant tout subordonné aux choix stratégiques et à la vision du futur de ses dirigeants.* (Gilbert, G. Schmidt, 1999, P32)

2-3-2- La qualité du lien entre l'évaluation des compétences et la formation implique une coopération entre de nombreux acteurs

Le lien entre la politique d'évaluation et la politique de formation fait appel à plusieurs intervenants ; ces derniers peuvent agir d'une façon positive ou négative sur ce lien.

En effet, ces acteurs sont parfois source de conflits, et ceci à cause des conflits d'intérêts, des objectifs diversifiés voire opposés, diversité de langage...

Afin d'éviter ces obstacles, les chercheurs ont mis au point et ce dès le début du processus ce qu'on appelle un *référentiel décisionnel*. Ce dernier consiste à réunir tous les acteurs clés dans le processus de formation en prenant compte de la responsabilité réelle et de l'implication de chacun d'entre eux.

2-3-3- Les outils de gestion

Il est primordial de bien exploiter les informations du système d'évaluation de compétences et ceci dans le but d'avoir des décisions de gestion pertinente. Dans ce cas, une bonne utilisation des outils de gestion est jugée comme étant indispensable.

Ces outils de gestion peuvent regrouper l'analyse des effectifs et des compétences actuelles, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les plans de formation....

D'autre part, mettre en œuvre ces outils de gestion afin de relier le système d'évaluation avec le système de formation n'est pas un exercice facile ; ceci suppose de dépasser les problème de coût (certains outils sont coûteux), et les problèmes de complexité (certains outils sont difficiles à mettre en œuvre).

Les entreprises qui, pour une raison ou pour une autre, n'arrivent pas à mettre en œuvre ces outils afin de gérer la relation entre le système d'évaluation et le système de formation, risquent de prendre des décisions de formation en tâtonnant.

En effet, *l'efficacité du lien entre le système d'évaluation des compétences et le système de formation va donc dépendre de la place occupée par les outils de gestion en amont, en aval et au cours du processus d'évaluation.* (Gilbert, G. Schmidt, 1999, P32)

Par ailleurs, le plus important ce n'est pas les outils en soi, mais leur bonne utilisation de la part de l'entreprise.

3-4- Priorité à l'analyse du travail

L'analyse du travail occupe une place importante dans l'efficacité du lien entre le système d'évaluation des compétences et le système de formation.

Les recherches faites ont montré que le système de formation était plus efficace lorsqu'il est fondé sur une analyse de travail consacrée totalement à la formation.

En effet, il est très important de bien analyser le travail pendant l'étape de l'évaluation des compétences et ceci pour savoir où on en est, et proposer par la suite des plans de formation afin d'atteindre la situation espérée. C'est cet écart entre les deux situations, à savoir la situation actuelle et la situation souhaitée qui va guider le plan de formation.

2-3-5- L'entretien d'appréciation (reflet de la qualité de management)

Le lien entre l'évaluation des compétences et la formation est incomplet si on n'introduit pas l'entretien annuel d'appréciation.

En effet, on constate que généralement l'entretien annuel d'appréciation est la seule méthode d'évaluation utilisée par les entreprises.

L'appréciation consiste à juger le personnel de l'entreprise par un supérieur hiérarchique, ce jugement peut prendre la forme :

- D'une notation par la hiérarchie vis-à-vis du personnel ;
- D'un inventaire des points forts et points faibles de l'individu afin de les renforcer par rapport à l'activité exercée ;
- D'un bilan professionnel en fonction des objectifs fixés de la période précédant l'évaluation.

L'entretien d'appréciation est un élément très important de la gestion des ressources humaines. Il sert de base pour toutes les décisions de gestion.

On note, que cet entretien d'appréciation est critiqué de la part des appréciés et de la part des appréciateurs et formateurs en même temps.

A- Les critiques des appréciés

Le sujet de l'entretien d'appréciation fait l'objet d'une critique de la part des appréciés car ils trouvent :

- Qu'ils ne sont pas bien préparés pour cet entretien ;
- Que les référentiels ne sont pas bien définis ;
- Que les résultats de l'évaluation ne font l'objet d'un retour systématique ;
- Qu'ils ignorent les vrais enjeux de l'entretien.

B- Les critiques des appréciateurs

Les appréciateurs, quant à eux, trouvent que cet entretien d'appréciation n'est pas parfait. Ils lui reprochent un certain nombre d'inconvénients, à savoir :

- La hiérarchie n'est pas bien impliquée ;
- Les objectifs de l'évaluation ne sont pas bien définis ;
- Il y'a un non-retour d'information aux individus appréciés ;
- Ils ne maîtrisent pas totalement les situations d'appréciation ;
- Eux aussi ils ne sont pas bien préparés pour cet entretien ;
- Ils ne sont pas totalement d'accord avec les gestionnaires ;
- Ils trouvent que les résultats d'évaluation ne sont pas bien exploités ;
- Ils trouvent qu'il est difficile de repérer les compétences de leurs associés ;
- Les référentiels ne sont pas précis et actualisés.

C- Les critiques des formateurs

De leur part, les formateurs estiment que cet entretien d'évaluation est source de difficulté, car :

- Le processus de l'entretien d'évaluation et les objectifs fixés sont très approximatifs (la formation devient une manière d'expliquer les outils, de le justifier et de montrer ses effets au sein de l'entreprise) ;
- La qualité de l'entretien annuel d'évaluation n'est pas exacte et elle est très excessive par rapport aux autres facteurs d'évaluation tels que les enjeux ...

3-Les risques liés à l'évaluation

L'évaluation des compétences n'est pas un exercice facile, du moment où cette dernière ne peut pas être observée.

En effet, l'évaluation par définition est une opération délicate qui nécessite de la vigilance et de la rigueur à tous les niveaux, faute de quoi elle n'aura aucune valeur. En effet, sous le risque de la subjectivité, l'erreur, ou la manipulation, l'évaluation peut perdre toute sa légitimité.

3-1- Le risque de la subjectivité

Malgré que chacun d'entre nous refuse l'existence de la subjectivité, cette dernière est présente. Croire que le recours à des outils scientifiques d'évaluation supprimerait tout risque de subjectivité est une idée qui relève de l'utopie.

Il faut se rendre à l'évidence que la subjectivité existe et ce dès le moment de l'entretien, car chacun d'entre nous a des préjugés qui concerne l'âge, le sexe, le physique...« ***Pour parer les risques de cette subjectivité permanente, il est essentiel que les Directions des Ressources Humaines se dotent d'outils d'évaluation, simple et connus de tous*** ». (Lacono, 2002, P 173). Ainsi, la marge de subjectivité sera réduite.

3-2- le risque de l'erreur

Le risque d'une erreur au moment de l'évaluation n'est pas à exclure. L'erreur peut avoir comme origine soit un défaut de pertinence, soit un risque de falsification.

3-2-1- le défaut de pertinence

Ceci nous amène directement au risque de la fiabilité de l'évaluation. Cette fiabilité est conditionnée par la manière de construire l'échantillon ; ce dernier devra d'une part, avoir un sens, d'autre part, représenter tous les éléments étudiés.

Ceci dit, si cet échantillon constitué n'est pas représentatif, la marge d'erreur dans l'évaluation sera grande.

3-2-2- le risque de falsification

Les recherches et les études en matière d'évaluation des salariés peuvent être induites en erreur lors de leurs analyses et de leurs interprétations.

Dans ce cas, il est très important de chercher à trouver un accord collectif portant sur les éléments de base qui interviennent lors de l'évaluation, et ceci afin d'éviter tous les risques d'une éventuelle falsification.

En effet, l'évaluation fait appel à plusieurs individus, *le meilleur moyen d'éviter de courir ce risque de non validité, est de soumettre le projet à d'autres collaborateurs*. (Lacono, 2002, P 173)

3-3- le risque de manipulation

Le troisième risque lors de l'évaluation est le risque de la manipulation. En effet, parfois l'évaluation cache une volonté de manipulation, car dans certaines situations, l'encadrement se trouve obligé de prendre des mesures qui sont jugées comme draconiennes à l'encontre des salariés.

Parfois, les entreprises se trouvent dans des situations difficiles qui les poussent à procéder à des licenciements ou d'autres mesures qui peuvent toucher directement l'employabilité des salariés ; afin de ne pas montrer la véritable raison de ces procédures, l'encadrement manipule ces décisions derrière l'évaluation.

Une autre difficulté qui apparaît dans les pratiques d'évaluation, résulte de la sophistication grandissante des outils, la forte consommation d'énergie que représente leur mise en œuvre, pour une faible pertinence de leur efficacité. (Lacono, 2002,)

Deuxième partie du cours : du recrutement à la gestion des carrières

Introduction

La GRH gère une grande part d'immatériel. Les métiers, les compétences, les relations sociales, la motivation ... autant d'aspects difficiles à définir et à cerner.

Dans la mesure où la GRH touche aux hommes et aux femmes, il faudra alors posséder des compétences pluridisciplinaires management, psychologie, sociologie, communication, droit, économie...

On ne peut considérer qu'il existe un modèle idéal pour la GRH « le one best way » c'est la notion d'optimum. On est passé d'un modèle idéal unique à une pluralité de modèles adaptés à des situations particulières (la théorie de la contingence)

1-Recrutement et intégration

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 sensibles à l'équilibrage 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.

1-2- Les étapes du recrutement

On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue. Cette fiche-outil s'intéresse à l'intégralité du processus à savoir : l'apparition du besoin, son analyse, la recherche de candidats, la phase de sélection et l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

1-2-1- L'apparition d'un besoin organisationnel

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif.

La naissance et l'expression d'un besoin en recrutement On recense deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...);
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

Les besoins en compétences sont bien évidemment influencés par le fonctionnement de l'organisation : une phase de diversification créera des besoins de nouvelles compétences, une phase de récession bloquera les besoins en recrutement...

Un besoin en recrutement peut-être :

- Ponctuel : il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou à l'intérim. Attention toutefois à respecter les contraintes légales inhérentes au recours à ce type de contrats précaires.
- Structurel : on préférera alors le recours au CDI.

1-2-2- L'analyse précise du besoin en recrutement

Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste.

Établissement de la fiche de poste

Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste. La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être).

Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste.

La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :

- Identification du poste avec son intitulé
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué
- Inventaire des tâches de travail
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels)
- Moyens et contraintes du poste
- Mode d'accès et évolution
- Compétences requises

À travers cette description de poste, on peut également spécifier les conditions spécifiques de travail. La description de fonction est un document :

- Écrit
- Évolutif : le contenu n'est pas figé et nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique

La description de fonction présente le poste tel qu'il doit être et cette description a une double nécessité :

- D'une part, elle permet d'améliorer la connaissance de l'offre du poste et des caractéristiques s'y rattachant. Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles et ne retenir que celui ou ceux qui correspondent à la description du poste.
- D'autre part, elle permet une auto-sélection de la part du candidat. Cette auto-sélection rendue possible par une meilleure connaissance du poste, va lui permettre de savoir si le poste proposé lui convient ou non

Établissement du profil

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

À cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres.

La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

1-2-3- La recherche de candidats

La rédaction de l'annonce

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion.

Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre. Le Florian Mantione Institut (in Peretti, 2006, p.210) a défini une approche idéale de l'annonce : **« la finalité de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection »**. Il faut pour cela s'assigner quatre objectifs (Peretti, 2006, p.210) :

- Être vu : le choix du support se fait en fonction du type de candidats recherchés.
- Être lu : quel que soit le support de diffusion choisi, l'annonce se trouve en concurrence avec d'autres offres d'emploi. Se démarquer des autres pour attirer l'attention des candidats va alors être indispensable. Les points déterminants à soigner à ce niveau sont : l'accroche, la mise en page, la typographie, l'utilisation ou non d'une illustration, la couleur ou le noir et blanc...
- Être compris : l'annonce doit être honnête, informative et attractive. Le but est de rechercher l'adéquation entre le profil du candidat et le profil recherché.
- Être incitatif : le candidat doit ressentir une forte motivation vis à vis de la proposition faite dans l'annonce. C'est pourquoi, toute offre d'emploi doit se démarquer des autres annonces et offrir un « plus » au candidat

Afin de répondre aux quatre objectifs qui lui sont assignés, l'offre d'emploi doit respecter des conditions de fonds particulières. Quatre points essentiels doivent donc être mentionnés dans l'annonce (Peretti, 2006, p.209) :

- Les informations concernant l'entreprise : secteur, taille, objectifs et cela même si le nom de l'entreprise n'est pas révélé afin d'éviter l'alerte de la concurrence ou l'information des cadres de l'entreprise sur le processus de recrutement extérieur.
- La description du poste à pourvoir : l'intitulé, les objectifs et les évolutions possibles du poste doivent être précisés.
- Le profil du candidat recherché : formation, expériences professionnelles, âge minimal...
- Les avantages : rémunération, formation, autres avantages (mise à disposition d'un véhicule, d'un ordinateur portable...).

Les canaux de recherche

Une distinction fondamentale est constituée par le vivier de recrutement considéré. On peut souhaiter effectuer le recrutement en interne : cela suppose d'avoir connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer moyennant une formation. Il faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel (et pas seulement les compétences déjà détenues).

En outre, il faut connaître les dispositions de mobilité de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrière jouent ici un rôle considérable, de même que les méthodes de type centres d'évaluation.

Dans une autre optique, on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, pour deux raisons principales

- Aucun collaborateur présent n'a les capacités ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir ;
- Volonté claire de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassag

Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter à l'extérieur :

- Consultation des candidatures spontanées reçues
- Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés. On constate une diversification des moyens employés : presse écrite, télévision, internet... »
- Réseaux institutionnels : ANEM
- Réseaux professionnels : ce mode est de plus en plus fréquemment utilisé pour le recrutement
- Recrutement par approche directe : chasse de tête, participation aux forums emplois...
- Cercle de relations : de la cooptation basique aux réseaux Internet, actuellement en développement considérable (on pense ici au site Internet de « réseautage » tels que Viadeo ou CopainsPro).

-

1-2-4- La phase de sélection

La sélection consiste à- choisir parmi un bassin de candidats généré par une série d'opérations ou de filtrage successifs de recrutement utilisant des techniques diverses: d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis test divers et surtout entretien individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc.

La sélection, en tant que processus, est généralement effectuée en plusieurs étapes: détermination des critères des recettes professionnelles, détermination des méthodes et instruments de sélection, l'organisation d'un tri qui se fait sur CV et la lettre de motivation ensuite entretien et les tests et enfin la décision d'embauche finale cette phase à pour objectif

de cerner au mieux la personnalité de candidat, leur compétences et leur éventuelle adéquation au poste proposés.

1-2-5- La finalisation du recrutement

Il serait préjudiciable de négliger les phases postérieures au choix définitif du recruteur. En effet, deux éléments doivent être considérés :

- ***L'intégration de la recrue***

Elle va rentrer dans une organisation avec sa vision, ses règles internes... tout un ensemble d'éléments aisément identifiables ou beaucoup plus internalisés. Pour pouvoir s'intégrer dans le cadre organisationnel, la recrue a besoin de soutien.

- ***L'adaptation au poste***

D'un point de vue purement technique, il conviendra d'apporter un soutien au nouveau venu afin de l'aider à travailler efficacement le plus rapidement possible. De mauvaises pratiques en termes d'accueil et d'intégration de la recrue auront des conséquences négatives :

- En pénalisant l'intégration « personnelle » de la recrue dans l'organisation et avec ses collègues ;
- En allongeant la durée de la phase de montée en compétences sur le nouveau poste, freinant ainsi la productivité ;
- En donnant une mauvaise image de l'entreprise sur le marché du travail.
-

Lors de l'accueil des nouveaux salariés, de nombreuses entreprises ont recours à des procédures spécifiques. En effet, les entreprises ont de plus en plus recours à un programme d'accueil et d'intégration. (Peretti ,2011) indique que « ***la qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché*** ». Il faut donc établir un récapitulatif des pratiques utilisées lors de l'intégration des nouveaux salariés (Peretti, 2011).

1-3- Les conséquences d'un échec

- Image de marque
- Coûts supplémentaires
- Perte de productivité
- Climat social
- Discrédit de la direction via les RH
- Échec personnel pour le nouvel embauché
-

Par ailleurs, les principales causes d'échec sont :

- Mauvaise définition des besoins
- Dimensionnement candidat/poste

- Urgence : l'entreprise s'est privée de candidatures
- Désaccord/rémunération
- Mauvaise intégration

Afin de s'assurer de la validité du processus de recrutement, il est indispensable de s'assurer que les techniques utilisées sont valides au regard des études scientifiques. Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permettrait de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement « miracle » n'existe pas.

2- La rémunération

La rémunération est la contrepartie monétaire du service rendu par les employés d'une organisation.

Elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour les organisations l'élément majeur de leur coût de production. Les dirigeants ont pris de plus en plus conscience du rôle de la motivation des employés dans l'amélioration du rendement dans les organisations dans cette optique la motivation par la rémunération semble le plus efficace. La gestion de la rémunération vise à préparer et à mettre en œuvre les actions de la rétribution des activités (évaluée sur des bases quantitatives et qualitatives) de chaque collaborateur en veillant à bien cadrer leur répercussion sur la masse salariale. La rémunération est souvent le reflet du système de valeur de l'entreprise. Pour essayer de comprendre quels sont les leviers principaux d'une politique de rémunération, seront analysés successivement: les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération, les facteurs déterminants de la gestion de rémunération et enfin les composantes de la rémunération.

2-1- Les enjeux et objectifs d'une politique de rémunération

Le système de rémunération doit concilier les besoins des salariés et ceux de l'organisation. Les besoins de rémunération des salariés s'expliquent par les besoins de consommation de leur famille. Ils s'accompagnent d'un besoin de sécurité des revenus et d'un désir d'équité. L'organisation, quant à elle cherche par son système de rémunération d'une part une qualité du travail et un rendement satisfaisant ainsi qu'un climat social favorable, d'autre part, de maîtriser ses charges salariales vu que la rémunération représente une part importante des coûts de production. En somme la politique de rémunération vise :

- **L'équité** : les salariés ont besoin d'être traités avec justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met donc en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.
- **La compétitivité**: pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts humains et celle d'être compétitive, sachant que sa première valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- **La reconnaissance des prestations fournies** : Une politique de rémunération doit être motivante; c'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins des salariés. Une fois que les besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre

de satisfaire les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

2-2- Les facteurs déterminants de la gestion de la rémunération

On distingue une multitude de facteurs influençant la gestion de la rémunération des employés:

2-2-1- Les caractéristiques de l'environnement

- La culture du pays; individualisme, égalitarisme;
- Syndicats;
- lois et règlements: normes, charte, code de travail, équité salariale;
- concurrence.

2-2-2- Les caractéristiques de l'organisation

- taille;
- notoriété et prestige;
- stratégie d'affaire;
- structure et organisation de travail;
- technologies;
- secteur d'activité économique;
- santé financière;
- politique de gestion des ressources humaine.

2-2-3- Les caractéristiques des emplois

- responsabilités et exigences;
- catégories d'emploi: vente, direction...
- niveau hiérarchique.

2-2-4- Les caractéristiques des titulaires des emplois

- diplômes et compétences;
- âges;
- attentes et besoins.

2-3- Les composantes de la rémunération

Les employés sont rémunérés de différente façon pour la contribution qu'ils offrent à leur employeur. Leur rémunération dite globale comprend:

- **Le salaire de base** : il représente le composant principal de la rémunération globale.
- **Les heures supplémentaires** : il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail.

- Les avantages sociaux

Ils comprennent les régimes privés et publics de retraite et d'assurances qui visent à protéger les employés contre divers aléas de la vie, comme la maladie, l'invalidité et la mortalité.

- Les primes et récompenses

Les primes sont des montants forfaitaires en sus du salaire qu'un employé reçoit pour réaliser son travail dans des conditions particulières (travail de nuit, de fin de semaine, pendant les week-ends...).

Les récompenses sont des commissions des actions ou des options d'achat d'actions que l'employé peut recevoir s'il est admissible à un régime de rémunération variable.

- **Les gratifications ou avantages complémentaires**

Ils sont reçus par l'employé en vertu du poste qu'il occupe celles-ci incluent aussi les jours de vacances et de congé que les employeurs offrent à leur personnel en vertu de la législation du travail.

2-4- Les Fondements Juridiques Des Rémunérations

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, a consacré 10 articles (de 80 à 90) pour la partie de rémunération.

3- La formation

Du sens large, le terme formation désigne l'ensemble d'actions qui tendent à la valorisation du personnel qu'il y ait ou non promotion. Le domaine de la formation s'étend ainsi à l'éducation générale, l'enseignement, formation pratique, stage de perfectionnement,...

Au sens strict et restreint, il y a formation quand l'activité prépare le candidat à une connaissance nouvelle dans le but de lui faire obtenir une promotion. Généralement, on parle surtout du perfectionnement lorsque le personnel poursuit l'obtention des connaissances nouvelles, des aptitudes nouvelles à acquérir.

3-1- Les types de formations

- La formation initiale : permet l'acquisition des compétences de base
- La formation continue : c'est le recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans sa discipline...
- La formation générale : niveau des acquis de scolarité générale ou professionnels requis pour emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable à cet emploi
- La formation professionnelle : formation prise dans un établissement scolaire technique ou autre.
- La formation par alternance :
- Le coaching : accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation à l'interne ou par un consultant à l'externe dans le but d'aider un salarié.
- La formation sur le tas : c'est la formation d'apprentissage par laquelle un travailleur apprend.
- La formation hors des heures de travail Le recyclage : renforcement des capacités
- Autoformation

3-2- La politique de la formation

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directives exprimées par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant tandis qu'un plan de formation est un plan élaboré (établi) par la gestion des ressources humaines dans une

entreprise en vue de voir et d'anticiper la formation des salariés. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'applique sur la prise en compte de ces facteurs essentiels et montre en quoi ces facteurs ont un impact sur la politique de formation, notamment les besoins collectifs, individuels, personnel.

3-3- Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation font partie des composantes d'une politique de formation qui décrivent souvent une compétence globale. Par exemple : être capable de conduire un plan de formation tandis que les objectifs pédagogiques de la formation sont visés. Lorsque l'évaluation formative est envisagée à partir d'un cadre de référence voisin de l'approche systémique, laquelle fait de l'organisation et de la gestion de l'élément central de la formation.

- Aptitudes mentales : on cherche à s'assurer que le salarié postulant à une véritable connaissance des contraintes liées à un tel cours de formation.
- Aptitude physique
- Aptitudes techniques : le formateur devra être doté d'un bagage individuel susceptible d'être mis au service de l'entreprise, elle est aussi individuelle, mais sur un support tactique au service d'un collectif.

3-4- Les étapes du processus de gestion de la formation

La gestion de la formation, c'est tout ce qu'il faut savoir pour analyser les besoins de la formation. De même que pour planifier, organiser, diffuser et évaluer les activités de la formation dans une entreprise. La gestion de la formation contribue à accroître la qualification de la main d'œuvre et par conséquent à améliorer l'ensemble des activités d'une entreprise.

Le processus de gestion de la formation peut se présenter en 05 étapes essentielles.

Etape 1 : définition et priorisation des besoins de formation

La première étape à franchir consiste à définir et à hiérarchiser les besoins de formations à court, moyen et long terme dans l'entreprise. Cette intervention doit être faite de manière rigoureuse, juste et respectueuse des personnes selon un processus bien structuré. La méthode d'intervention idéale s'articule évidemment autour d'un comité de formation.

Pour définir les besoins de formation, il est nécessaire de dresser le portrait des emplois relativement aux compétences désirées. C'est en effet l'écart entre les compétences réelles qui permettent de cibler les besoins de formation pour chaque fonction de travail. Compétence attendue-compétence réelle=besoin de formation

Etape 2 : la planification des activités de formation

Les besoins de formation ayant été définie et hiérarchisés à l'étape précédente, il faut maintenant planifier les activités de formation. Planifier c'est établir un plan comportant les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Considérant les besoins de formation préalablement définie c'est prévoir :

Quoi faire ? (Activité), Pour qui ? (Objectif), Avec quoi le faire ? (Ressources nécessaires), Qui le fera ? (Le responsable), Quand on le fera ? (échéancier), Combien cela coutera ? (Budget). La planification de la formation permet de mieux structurer les activités de la formation, elle permet de déterminer les meilleures activités de la formation et les personnes qui suivront l'activité de la formation ainsi que l'utilité de la formation. Elle permet aussi de

choisir et d'obtenir les ressources et les outils qui permettront la réalisation des activités de formation.

Les 02 outils de planification de la formation sont :

- Le plan global de formation est employé pour la planification annuelle des programmes, des projets et des activités de la formation. Il contient l'ensemble des programmes, des projets, des activités visant à maintenir ou à développer les compétences (connaissances, habiletés et attitudes) des employés par des formations en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Le plan spécifique de formation contient pour sa part l'information essentielle relative à la réalisation d'une activité de formation, il guidera la préparation, la réalisation et le suivi d'une activité de formation. N'oublions pas que le plan de formation spécifique découle des besoins de formation déterminée antérieurement et que sa clarté et sa précision permettent de bien orienter le déroulement d'une activité de formation.

La liste de vérification de l'organisation de la formation

- l'appel d'offre
- l'offre de service
- la grille d'analyse de l'offre de service
- le contrat d'embauche
- le contrat de formation
- le contrat de service professionnel

Etape 3 : la diffusion et l'évaluation des activités de formation

Cette étape consiste à partir du plan spécifique de formation à réaliser l'activité de formation en respectant les principes andragogiques (l'andragogie est la formation des adultes qui s'oppose à la pédagogie), reconnu en formation d'adultes et à évaluer les apprentissages des participants ainsi que leur niveau de satisfaction.

Les 07 étapes de conception d'une activité de formation :

- les besoins de formation
- les objectifs de la formation
- analyse et sélection des outils de formation disponible
- évaluation des apprentissages
- pratique expérimentation
- transmission des connaissances
- introduction

Les 06 étapes de diffusion d'une activité de formation

- l'introduction de la formation
- la transmission des connaissances
- la pratique (expérimentation)
- l'évaluation des apprentissages

- les objectifs de la formation sont atteints
- le participant a atteint l'œuvre ou la formation visée

Les soutiens à l'intervention du formateur interne lors de la formation en salle

- l'évaluation des apprentissages
- l'évaluation de la formation
- l'évaluation du niveau de satisfaction

Etape 4 : l'évaluation du transfert des compétences

L'évaluation de la formation ne peut pas se limiter à une activité ponctuelle qui prend place à la fin de l'activité de la formation. L'évaluation doit être vu comme un processus continu. La réalisation de l'évaluation de transfert des apprentissages permet de vérifier si les participants ont intégrés leur apprentissage. Une grille d'observation en milieu de travail est l'outil privilégié pour effectuer l'évaluation du transfert des apprentissages en milieu de travail. Afin d'assurer une évaluation équitable et politiquement viable, il nous apparaît nécessaire que les acteurs concernés collaborent et participent à chacune des étapes du processus d'évaluation.

Nous suggérons donc de faire appel à la concertation et à la collaboration entre les principaux acteurs, idéalement au comité de formation.

Elle est utile car elle permet de s'assurer de l'intégration des apprentissages, permet de valider les connaissances, les habiletés et attitudes utilisées au travail, dégager des pistes d'amélioration possible de l'étape antérieure.

Il existe différents moyens d'évaluer les compétences. Vous devrez réaliser ou faire réaliser les outils d'évaluation des compétences selon l'ampleur et la complexité de la situation. Ces outils d'évaluation sont indispensables pour évaluer les niveaux de compétence et ainsi compléter le diagnostic nécessaire à la planification de la formation.

Profil de compétence-outil d'évaluation=besoin de formation

Outils de collecte des besoins de la formation

- la fiche d'entrevue individuelle
- questionnaire d'auto-évaluation
- grille d'observation et d'évaluation des comportements
- la fiche des écarts de compétence
- la fiche de synthèse des besoins de formation

Un besoin de formation est un manque à gagner par rapport à la compétence attendue.

Etape 5 : l'évaluation de l'impact organisationnel

Elle consiste à dresser un bilan afin de vérifier la différence entre les résultats attendus et les résultats obtenus. Malheureusement cette opération n'est pas toujours réalisée et il devient par le fait même difficile de prouver la contribution spécifique de la formation à l'atteinte des objectifs stratégiques des partenaires de l'organisation.

L'évaluation de l'impact organisationnel permet de mesurer les effets de la formation par rapport aux attentes des partenaires de l'organisation ou du comité de formation en matière de développement des Ressources Humaines.

L'évaluation d'impact organisationnel permet de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus, il permet d'évaluer le retour sur investissement. Elle permet aussi de démontrer la contribution spécifique de la formation, permet de dégager les pistes d'amélioration.

3-5- Le cadre légal de formation en Algérie

La formation en Algérie selon la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail

CHAPITRE I

DROITS DES TRAVAILLEURS

Art 6. - Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail. (*entres autres*)

CHAPITRE II

OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS

Art 7. - Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité. (*entres autres*)

CHAPITRE V

FORMATION ET PROMOTION EN COURS D'EMPLOI

Art 57. - Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Art 58. - Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Art 59. - L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Art 60. - Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

Art 61. - La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

4- La gestion de carrières

Les vertus supposées d'une bonne gestion des carrières sont connues : tirer le meilleur des individus dans le temps et orienter les parcours professionnels en fonction des besoins anticipés de l'organisation.

En d'autres termes, il s'agit « d'améliorer l'adaptation entre l'individu et l'organisation » (Roger & Lapalme, 2006). De manière traditionnelle, la carrière est d'abord vue comme la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation (Bastid & Bravo, 2006).

Cette conception a progressivement évolué avec la fin des carrières organisationnelles. La carrière devient un parcours tracé par l'individu lui-même, qui ne doit plus hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers (carrières nomades).

Pour appréhender le parcours professionnel, les approches objectives mesurent les étapes du parcours que les individus franchissent dans le temps ainsi que leurs motivations, elles aussi mesurables (les ancrés de carrière : (Schein, 1971).

4-1- Définition de la gestion des carrières

C'est l'ensemble d'activité entreprise par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel ; en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. Une gestion des carrières c'est donc :

Tableau 4 : les enjeux de la gestion des carrières

Pour l'entreprise	Pour le salarié
<ul style="list-style-type: none">- Proposer un plan d'évolution motivant- Améliorer l'implication et le climat social- Repérer les salariés capables de progresser grâce à un bon système d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Valoriser son potentiel Obtenir une promotion Accéder à de nouvelles responsabilités

4-2- L'importance de la gestion des carrières

Tableau 5 : l'importance de la gestion des carrières

Pour l'organisation	Pour l'individu
<ul style="list-style-type: none">- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose Améliorer sa flexibilité- Mettre en place une relève de qualité.	<ul style="list-style-type: none">- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible- Pouvoir développer leurs compétences- S'intégrer dans l'entreprise, être

- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Disposer d'un personnel compétent et motivés.

- considérés comme des membres à part entière de celle-ci
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.,...)

Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

4-3- Les caractéristiques de la gestion des carrières

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Ces caractéristiques sont regroupées en trois catégories à savoir :

4-3-1- Les caractéristiques individuelles

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variable d'ordre personnel. Le passé d'un individu, ses aspirations et ses quantités personnels de même que les relations qu'il entretient exerce une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

Les besoins et les aspirations : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations et ses talents aussi le choix d'un métier ou d'un travail reflète la personnalité d'un individu.

Le cheminement de carrière : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière. Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes :

ETAPE1 : la préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer.

ETAPE2 : cette 2ème étape se situe entre 18-25 ans se caractérise par l'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression ((choc de la réalité)). Ce choix résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver.

ETAPE3 : pour la 3ème étape entre 25-40 ans la carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue la cour de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité.

ETAPE4 : cette étape se situe généralement entre l'âge de 40-55 ans, elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur. C'est également au cours de cette étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles sont atteintes et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir.

ETAPE5 : la fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché de travail.

Les habilités et les aspirations : Ce qu'on appelle talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innés ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

4-3-2- Caractéristiques de l'organisation

La taille et le secteur : La gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé.

La culture de planification : Une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

4-3-3- Caractéristiques de l'environnement :

Turbulences de l'environnement : Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH crucial. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan.

4-4- Le développement de la mobilité

On désigne par le mot l'acte par lequel un agent change de poste. et puisque la carrière est une succession de postes elle l'en est donc de même pour les décisions des mobilités, qui peuvent être souhaités ou subies. On distingue deux grands types de mobilités : externe et interne.

4-4-1- Mobilité externe

Il peut s'agir d'une mobilité souhaité (démission) ou subie (licenciement ou fin CDD).

Le licenciement :

Le licenciement est la rupture par l'employeur du contrat de travail. Il engendre pour celui-ci l'obligation de payer au salarié une indemnité de licenciement, quel qu'il soit le motif ayant justifié sa décision.

L'employeur peut dans deux cas seulement prendre, l'initiative de procéder au licenciement du salarié, à savoir :

- le licenciement à caractère disciplinaire qui intervient dans les cas de faute grave commise par le salarié et qui est régi par les dispositions des articles 73-1 à 73-6 de la Loi 90-11, et
- le licenciement pour motif économique régi par les dispositions des articles 69 à 71 de la Loi 90-11.

Le licenciement à caractère disciplinaire :

Le licenciement à caractère disciplinaire intervient dans les cas de fautes graves commises par le salarié.

Outre les fautes graves sanctionnées par le droit pénal commises à l'occasion du travail, l'article 73 de la Loi 90-11 énumère les cas considérés comme faute grave et susceptible d'entraîner le licenciement sans délai-congé ni indemnités.

Etant donné le fait que les juges algériens interprètent de manière restrictive les dispositions de la loi 90-11, tout licenciement qui est prononcé en dehors des fautes prévues par son article 73, sera considéré comme abusif.

En effet, le juge algérien peut décider de réintégrer le salarié au sein de l'entreprise, de maintenir ses avantages ou, en cas de refus par l'une ou l'autre des parties, d'accorder à l'employé une indemnité pécuniaire qui ne peut être inférieure à 6 mois de salaires, en plus des dommages et intérêts éventuellement octroyés.

Pour rappel, le licenciement obéit à un formalisme strict. Il doit être prononcé, sous peine d'annulation par le juge saisi, aux procédures fixées par le règlement intérieur.

Le licenciement pour causer économique :

Le licenciement économique a fait l'objet de réforme. Ces modalités sont déterminées par conventions ou accords collectifs (art 71 entre autres) de la loi 90-11.

Aux termes de l'article 69 de la Loi 90-11, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs, dès lors que « *des raisons économiques le justifient* ».

La compression d'effectifs est une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Certaines conditions préalables doivent être respectées et le motif économique doit être justifié.

Dans le cadre d'un licenciement pour des raisons économiques, il est interdit à tout employeur « *de recourir sur les lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs* ».

Avant de procéder à cette compression, l'employeur est tenu par ailleurs de recourir conformément à l'article 70 de la Loi 90-11, à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment à :

- la réduction des horaires de travail ;
- le travail à temps partiel tel que défini dans la Loi 90-11 ;
- a procédure de mise à la retraite conformément à la législation en vigueur ;
- l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises.

En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité de licenciement pour compression d'effectifs.

L'article 71 de la Loi 90-11 dispose à cet effet que « *les modalités de compression d'effectifs sont fixées après épuisement de tous les moyens susceptibles d'y interdire le recours, sur la base notamment des critères d'ancienneté, d'expérience et de qualification pour chaque poste de travail. Les conventions et les accords collectifs précisent l'ensemble des modalités fixée* »

La fin de contrat à durée déterminée :

L'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date à la réalisation de l'objet du contrat.

À noter que :

- La loi fait l'obligation à l'employeur de prévenir le salarié en temps utile de l'achèvement du contrat. Elle crée un délai de prévenance.
- Des exceptions, prévues par la loi ou la jurisprudence, limitent le principe de cessation de plein droit du contrat à l'échéance.

La rupture conventionnelle :

En l'absence d'une faute grave ou d'un motif économique, une rupture conventionnelle du contrat de travail est la plus indiquée.

Bien qu'elle ne soit fixée par les dispositions de la Loi 90-11, la rupture négociée demeure très répandue dans la pratique.

En effet, elle permet à l'employeur et au salarié de conclure un accord consentant à une rupture amiable par l'échange de concessions réciproques négociables conformément aux dispositions de l'article 106 du code civil algérien qui dispose que : « *Le contrat fait la loi des parties. Il ne peut être révoqué ni modifié que de leur consentement mutuel ou pour des causes prévues par la loi* ».

Contrairement aux procédures applicables dans le cadre d'un licenciement économique ou d'un licenciement disciplinaire, dans une rupture conventionnelle aucune formalité de notification n'est mise à la charge de l'employeur.

Le salarié licencié a droit à un délai-congé. La durée minimale de celui-ci n'est, cependant, fixée ni par la loi ni par un texte réglementaire. La Loi 90-11 renvoie aux dispositions des conventions collectives ou du règlement intérieur.

Dans la pratique, il est également d'usage de se référer aux dispositions de l'article 73-4 de la Loi 90-11 qui dispose que durant la période du délai-congé, le salarié a droit à une absence de 2 h / jour cumulables et rémunérés.

Il y a lieu de noter que l'employeur peut s'acquitter de cette obligation en versant au salarié une somme égale à la rémunération totale que ce dernier aurait perçu pendant cette même période.

En ce qui concerne la compensation pécuniaire, les parties se réfèrent souvent dans la pratique aux dispositions de l'article 73-4 de la Loi 90-11 qui dispose qu'elle ne peut être inférieure à « à 6 mois de salaire ».

Les employeurs accordent généralement au titre de cette indemnité un maximum allant de 8 à 12 mois de salaire. En effet, si le juge est saisi, dans le cas où le salarié estime que son licenciement est abusif, le montant de cette compensation ne dépassera pas, selon la jurisprudence constante, le montant équivalent à 12 mois de salaire.

A la cessation de la relation de travail, l'employeur est tenu de délivrer au salarié :

- un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que le ou les postes occupés et les périodes correspondantes ;
- un reçu de solde de tout compte reprenant le détail des montants octroyés.

L'accord transactionnel doit être signé et paraphé par les parties et contenir la mention « *Bon pour transaction et désistement d'action et d'instances réciproques* ».

Aucune formalité de légalisation des signatures de l'accord transactionnel ou d'homologation auprès de l'inspection du travail n'est requise.

Cependant, il est courant dans la pratique algérienne de faire enregistrer cet accord auprès d'un notaire.

La Démission :

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas donc nécessaire de respecter des règles de forme sauf disposition particulière des conventions collectives.

En effet un départ peut être révélateur de dysfonctionnement ou de l'inadaptation de certaines politiques sociales.

La démission peut s'inscrire dans le cadre de gestion de carrières maîtrisées. Généralement dans le cas, le salarié a déjà une proposition externe de recrutement. La démission est en principe interdite dans le cadre d'un CDD. Il existe une exception.

La démission est autorisée si le salarié démissionnaire trouve un emploi en CDI chez un autre employeur.

Dans ce cas, il devra néanmoins en informer l'employeur par écrit et respecter un préavis d'au maximum deux semaines avant le départ effectif de l'entreprise.

4-4-2- Mobilité interne :

C'est le changement de poste, de métier au sein de la même organisation.

Ce changement peut être de deux types :

- Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement.
- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement.

On peut distinguer diverses formes de mobilité qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.

Mobilité verticale (vers le haut) :

C'est le changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur au moment où une opportunité apparaît.

Mobilité horizontale (vers le bas) :

C'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité dû soit à l'insuffisance de compétence soit à la disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients.

Mobilité géographique :

Il s'agit d'un changement de la ville, la région, voire pays. la mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induit sur le plan personnel.

Mobilité fonctionnelle : Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage des nouvelles compétences. Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication pour valoriser toutes formes et diffuser l'idée que la mobilité horizontale développe les compétences et garantis seul l'employabilité future.

4-5- La promotion

Attribution ou accession quelqu'un à une fonction plus important sur le plan hiérarchique ou celui des responsabilités. Elle suppose deux choses : une gestion des carrières permettant d'évoluer d'un poste à un autre, et une évaluation du personnel pour détecter le potentiel de chaque salarié.

La promotion présente plusieurs complémentaires :

- L'augmentation importante de la rémunération individuelle.
- L'élargissement et enrichissement de la fonction exercée.
- L'élévation de la qualification.

Tableau 6 : Les politiques de promotion

Promotion « au coup par coup »	Promotion organisée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois(GPE)
Au moment du départ d'une personne à un niveau hiérarchique donné, on la remplace par une personne d'un niveau inférieur non préparée (absence de formation, de concertation cette forme de promotion conduit souvent à des difficultés.	Ce type repose sur une GPE et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite des prévisions et une étude des répercussions et repose sur des « plan de remplacement »

On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- La promotion de catégories : comporte un changement de catégories, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.
- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupes de travail .Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

4-6- La fin de carrière

Il s'agit de la toute dernière étape du cycle de vie salarié, au cours de laquelle, il quitte son entreprise. Plusieurs raisons peuvent expliquer un départ : démission, licenciement ou départ à la retraite. Dans tous les cas, la fonction RH doit suivre un processus bien en place qui correspond globalement, au contraire de l'onboarding. Tout comme pour ce dernier, les RH peuvent utiliser des outils d'automatisation pour simplifier les démarches, tant de leur point de vue que de celui des employés sur le départ.

Le départ d'un employé d'une entreprise ne doit pas forcément être vécu comme une expérience négative. Avec l'arrivée des millennials sur le marché du travail, les habitudes de travail évoluent et les collaborateurs changent de plus en plus souvent d'emploi, pourtant ils ne partent pas forcément en mauvais termes avec leur précédente entreprise. C'est même parfois tout le contraire.

La gestion du départ des employés est donc un processus bien plus important que ce qu'on a tendance à croire et soigner ce processus est bénéfique pour l'organisation. Les employés qui partent peuvent revenir en tant que salariés plus tard dans leur carrière, freelances ou mêmes partenaires. L'image de marque pourrait être écornée si le départ ne se passe pas comme espéré. Sans oublier que bien gérer ce processus permet d'assurer une transition dans les équipes et un transfert de compétences aux salariés restants ou aux remplaçants.

La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet:

- de l'accord mutuel des parties,
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
- de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
- de l'exercice d'une charge publique élective,
- de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée,
- d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
- de l'exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.

Les travailleurs sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail. La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet:

- de l'accord mutuel des parties,
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,

- de l’accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d’entretien dans le cadre de la réserve,
- de l’exercice d’une charge publique élective,
- de la privation de liberté du travailleur tant qu’une condamnation devenue définitive n’aura pas été prononcée,
- d’une décision disciplinaire suspensive d’exercice de fonction,
- de l’exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.

Les travailleurs sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l’expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail. La suspension de la relation de travail intervient de droit par l’effet:

- de l’accord mutuel des parties,
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relative à la sécurité sociale,
- de l’accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d’entretien dans le cadre de la réserve,
- de l’exercice d’une charge publique élective,
- de la privation de liberté du travailleur tant qu’une condamnation devenue définitive n’aura pas été prononcée,
- d’une décision disciplinaire suspensive d’exercice de fonction,
- de l’exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.

Les travailleurs sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l’expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

La relation de travail cesse par l’effet de:

- la nullité ou l’abrogation légale du contrat de travail;
- l’arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée;
- la démission;
- le licenciement;
- l’incapacité totale de travail, telle que définie par la législation;
- licenciement pour compression d’effectifs;
- la cessation d’activité légale de l’organisme employeur;
- la retraite;
- le décès.

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

Partie n°04 : Initiation à la Communication

Cours n° 10 : Les outils de la communication et de la coopération au travail

Introduction

Le rôle de la communication interne va bien au-delà de la simple transmission d'informations aux collaborateurs, elle est également un levier essentiel de cohésion et de motivation dont l'entreprise doit se saisir. Une communication interne non réfléchie et inadéquate à la situation vécue par les salariés peut malheureusement aboutir à des résultats inverses de ceux escomptés.

Quels sont les objectifs de la communication interne ? En quoi permet-elle de mobiliser les salariés ? Dans cet article, retour sur le rôle de la communication interne et sur les conditions de sa réussite en matière de fidélisation et de motivation des collaborateurs.

1- Définition de la communication interne

La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation de une ou plusieurs personnes -l'émetteur - avec une plusieurs personnes – le récepteur - en vue d'atteindre certains objectifs. Cette définition est complétée par l'étymologie de mot « communiquer » donnée par Jean Bapteste dans son étude sur la communication en groupe (1990) qui souligne deux idées importantes dans la communication « la mise en commun et l'engagement »¹. Le mot « communiquer » vient de « communicare » qui signifie « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le « partage responsable »

2- Les différents types de communication

Dans l'entreprise il y a cinq principaux types de communication:

2-1- La communication intra individuelle : C'est l'information transmise d'une partie d'une -personne à une autre partie d'elle-même (par exemple : d'un organe sensoriel au cerveau : prise de conscience de maux d'estomac).

2-2- La communication interpersonnelle : l'information transmise d'une personne à une autre personne (de façon verbale ou écrite entre autre).

La communication interindividuelle, quel que soit le lieu où elle se déroule à quatre buts essentiels à savoir :

- Influencer d'autres personnes.
- Exprimer des sentiments ou émotions.
- Obtenir, recevoir ou échanger de l'information.
- Renforcer la validité du canal de communication utilisé.

2-3-La communication fonctionnelle : Est la transmission des messages dans la cadre du fonctionnement des services, des unités ou de l'entreprise (dans le cadre de travail). Elle suppose au moins un émetteur et un récepteur.

2-4- La communication de masse : Est la transmission des messages à un très grand nombre de personnes. Les émetteurs et les récepteurs sont en général si nombreux qu'ils restent anonymes.

2-5- La communication intra organisationnelle : Information, transmises entre groupes ou unités d'une même organisation (note de service adressé d'un département à un autre).

3- Processus de communication

Le processus de communication est le moyen par lequel un émetteur rejoint un récepteur. Le processus comporte les éléments suivants :

3-1- Emetteur : C'est celui qui décide de communiquer (source d'un message), organisme producteur du message ou du signal en direction du récepteur, partant d'une idée, d'un besoin ou d'une intention, il peut être : un homme, un objet, une cellule, un groupe, une institution.

3-2- Récepteur : C'est celui qui reçoit le message, comme l'émetteur il peut être représenté par n'importe quel objet.

3-3- L'encodage : Choix par l'émetteur des symboles standardisés (mots, gestes, langage,...etc) qui donnent une forme transmissible à l'information, exemple : la signification des mots dans le même langage peut être différente d'un individu à l'autre.

3-4- Message : C'est l'information que l'on veut transmettre (mots, symboles...), elle est émise par l'émetteur et reçue par le récepteur.

3-5- Décodage : C'est l'interprétation du message reçu par le récepteur.

3-6- Bruit : Il constitue la perturbation intervenante au cours de la transmission d'un message et qui gêne sa bonne réception. Le bruit peut être :

- Un bruit technique: sur le canal, exemple : friture pour le son, images floues, bégaiement de l'émetteur, distorsion, interférence, parasites, perturbation....etc
- Un bruit d'attitude : c'est l'attitude ou la conduite de l'émetteur et du récepteur.
- Un bruit Organisationnelle : il se manifeste sur la ligne hiérarchique de l'entreprise ce qui permet de propager les rumeurs.
- Un bruit Sémantique.

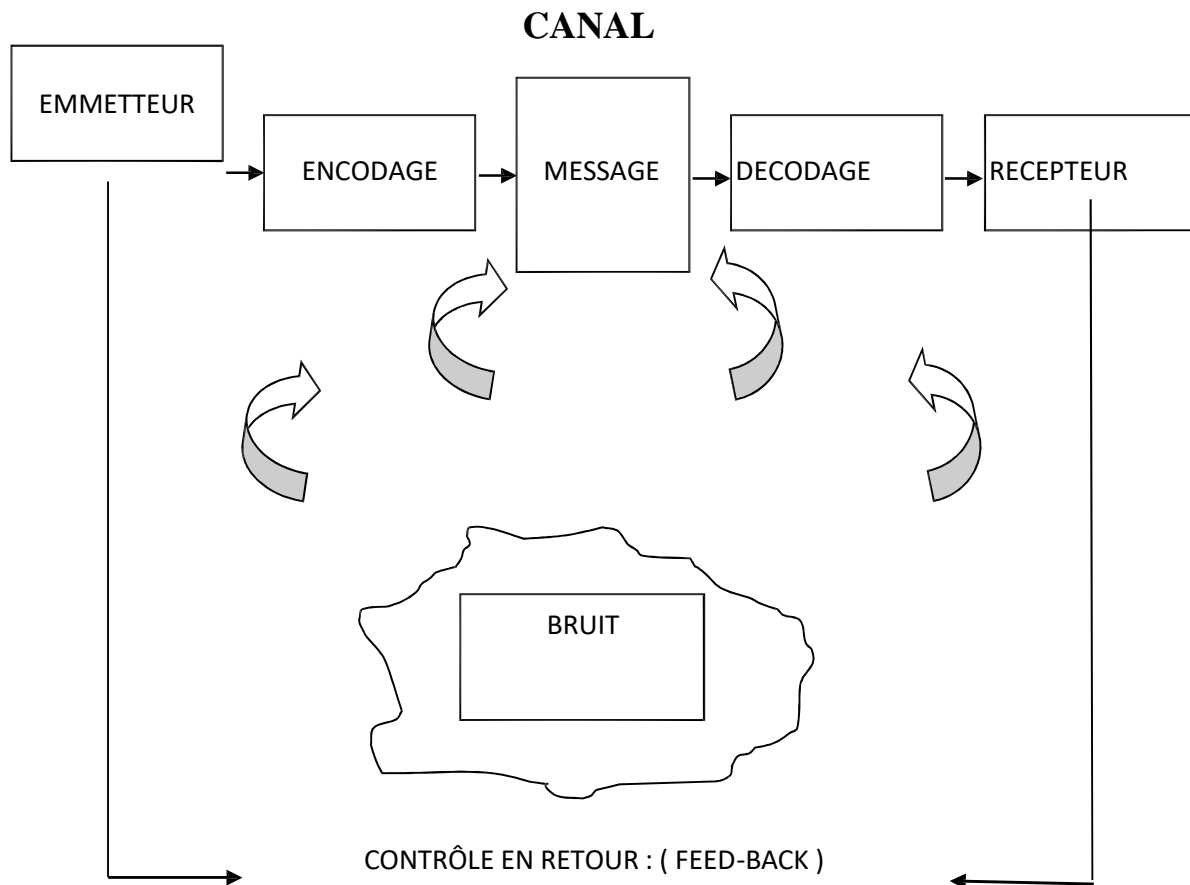
3-7- Canal (ou chaîne de communication) : Erigé en système organisé, le canal est le moyen par lequel l'émetteur achemine le message jusqu'à son destinataire. Il peut s'agir de lignes téléphoniques, de circuits postaux, de l'air qui va transmettre par vibration les mots émis vocalement. A titre d'illustration, on peut considérer la hiérarchie comme « le canal » d'un certains nombres d'informations, etc...

3-8- Feed-Back (ou contrôle en retour) : Ou appelé également rétroaction ou action en retour ; c'est le message qu'émet le récepteur à l'intention de l'émetteur en réponse au message de ce dernier.

Plus les relais d'information sont nombreux, et plus la quantité et l'originalité des informations sont importantes, plus il y a risque de distorsion dans la transmission d'un message, d'où vient l'importance du Feed-Back comme moyen de contrôle de la bonne transmission et la bonne compréhension par le récepteur du message que l'émetteur a voulu transmettre.

Ce contrôle repose sur l'emploi de réactions qui permettent de comparer tout à la fois chaque niveau de transmission, le message reçu et le message envoyé.

Figure 1 : Processus de communication



Source : H. Amblard, P 30.

Cours n° 11 : la communication professionnelle

Introduction

Bien que la réussite d'une organisation dans son environnement dépende essentiellement d'une gestion optimale de ses ressources humaines et financières, elle est tributaire aussi d'une politique de communication efficace et performante.

En effet, une organisation qui communique est une organisation qui cherche à faire adhérer en interne ses collaborateurs autour de la réalisation d'un objectif commun, et à préserver en externe ses intérêts en améliorant son image de marque et en mobilisant par conséquent des ressources supplémentaires.

1- Le besoin de communication dans l'entreprise

L'acte de communiquer vient, résulte d'un besoin qui peut être de type opérationnel, relationnel ou de situation :

1-1- Besoin opérationnel : il est utile de porter à la connaissance du personnel les méthodes de travail, la connaissance des machines et des matières, chaque agent a besoin de savoir ce que l'entreprise attend de lui, la définition de sa tâche, en d'autres termes :

- ce qu'on lui demande.
- combien on lui demande.
- comment exécuter ce qu'on lui demande.
- quand le faire.
- pourquoi le faire.....etc.

Ensuite il revient à l'entreprise de coordonner les activités de ses agents par un ensemble de règles, de procédures, de structures afin d'atteindre ses objectifs.

La mise en œuvre de ces règles, procédures,...s'effectue par la communication et c'est ainsi que cette dernière devient le vecteur de l'information.

1-2- Besoin relationnel : l'entreprise est comme une société dans laquelle le travailleur ne peut pas vivre isolé : il doit appréhender les problèmes des autres, aussi il veut se voir intégré au groupe auquel il appartient, tout cela conduit à la communication.

1-3- Besoin de situation : l'agent a besoin de savoir où il va, pourquoi exécute-t-il sa tâche..., ce besoin rejoint le système de valeurs et références de l'entreprise (besoin d'identité).

2- Les formes de la communication interne

2-1- La communication descendante

C'est la communication qui circule depuis un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. C'est la plus pratiquée dans l'entreprise ; elle a des aspects directifs qui se traduisent par les ordres, les directives, les consignes et les instructions. Elle est aussi une fonction d'aide et de soutien par ses apports d'informations générales, et des renseignements opérationnels sur leurs tâches et leurs fonctions qui permettent de mobiliser le personnel, expliquer les objectifs, les projets de l'entreprise, résoudre les problèmes conflictuels et les tensions internes de l'entreprise.

Cette communication consiste aussi à diffuser des résultats et d'autres événements, et surtout d'entretenir une complémentarité et une solidarité dans les actions.

Les canaux qui correspondent à ce type de communication sont le canal hiérarchique et le canal syndical, dont chaque canal est disposé à diffuser les informations au personnel, pour la hiérarchie son rôle est de faire adhérer la communication à la politique générale de l'entreprise, de l'orienter et la développer pour assurer la survie de l'entreprise³.

Le canal syndical, son rôle est basé sur l'établissement d'une coopération et une intégration des employés afin de créer un sentiment de satisfaction et de confiance.

2-2- La communication ascendante (montante)

Celle-ci circule de bas en haut de la hiérarchie, elle apporte aux responsables des indications sur le fonctionnement de l'organisation. De là elle est un facteur d'un bon climat social (les difficultés ou les mécontentements des salariés, exprimer les demandes, les attentes, les souhaits individuels.) C'est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise (idées et suggestions des salariés....).

Pour les responsables hiérarchiques, ils peuvent contrôler si les informations descendantes ont été ou non entendues, comprises et opérationnalisées, donc la communication ascendante aide l'expression de tous à en faire une source d'idées et d'ajustement pour résoudre les problèmes des individus.

Les canaux correspondants à cette communication sont le canal hiérarchique qui fait remonter les comptes rendus, les questions et les suggestions du personnel, et le canal syndical qui fait remonter les revendications, les préoccupations du personnel à la direction.

2-3- la communication latérale (horizontale)

C'est celle qui circule entre personnes du même ou différent service ou personnes du même niveau hiérarchique.

Elle permet de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire, cela suppose une prise de conscience de l'intérêt de cette communication et une volonté de la part de la direction générale pour la développer.

2-4- La communication non verbale

La communication non verbale est un ensemble de codes, de gestes qui nous permettent de communiquer.

Nos actions communiquent autant de choses que nos paroles. En fait, le message communiqué par des actions est souvent plus marquant que celui des mots.

³ Pour plus de détail voir, « comportement humain et organisation », Schermerhorn, R. John, J. Hunt, Osborn, édition Village mondial, 2002, P 430

Pour cela on peut relever plusieurs indices non verbaux qui favorisent ou entravent la communication non verbale. Ces indices non verbaux peuvent être regroupés dans des catégories telles que : L'environnement, la proximité, les postures, les gestes, l'expression faciale, le regard et la voix.

3- Les obstacles de la communication

Même lorsque le récepteur reçoit le message et fait un effort sincère pour le décoder, plusieurs interférences peuvent limiter la compréhension de ce message, On appelle ces interférences les obstacles à la communication. Ces obstacles peuvent être regroupé sous quatre catégories :

3-1- Obstacles d'ordre individuels

Ces obstacles sont les plus fréquents dans le contexte du travail, ils sont issus des émotions, des valeurs, et des limites humaines, ils peuvent revêtir deux types essentiels :

La perception

Elle représente un obstacle majeur susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur, la plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent savoir, l'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejeté.

En effet, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, de son expérience, de sa formation ou encore selon ce qu'il a cru voir, entendre et sentir à titre d'illustration : Si le récepteur a un préjugé négatif vis à vis de l'émetteur, il y a de fortes probabilités que le récepteur rejette même inconsciemment ce que ce dernier désire lui communiquer, dans le cas d'un préjugé favorable le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée par l'émetteur.

Le tableau suivant montre qu'on peut situer la perception entre la sensation et la pensée :

Tableau 7: lien entre la perception, la sensation et la pensée

Sensation	Perception	Pensé
Le message vient sous forme d'impulsion par l'intermédiaire des sens, des organes et des facultés mentales.	Il y a interprétation du message en fonction de l'individu : <ul style="list-style-type: none"> - Son attente - Son attention - Son niveau d'aspiration ... - Et du message lui-même - Sa longueur - Son intensité - Sa précision - ... 	Le système de valeur religieux, philosophique et social domine la pensée de tout individu lors de l'acceptation ou d'un refus du stimulus venant de l'extérieur.

Source : C. Bavière « L'information des Travailleurs dans l'entreprise » Revue internationale du travail, 1983, P 209

Les trois variables (sensation, perception et pensée) fonctionnent d'une manière différente ; Lors d'une communication , la sensation est une variable qui dépend principalement de l'importance des forces que la communication a sur les uns, les organes et les facultés mentales de l'individu. La perception dépend à la fois des éléments qui touchent la sensation et de ceux concernant la pensée pour interpréter le sens du message. Quant à la pensée, elle aide l'individu à agir avec un pouvoir indépendant du message et sous l'influence de son système de valeurs.

Les attitudes

Les attitudes sont une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose, elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans telle ou telle situation de communication.

Les attitudes peuvent être d'ordre collectif ou individuel ou encore de nature consciente ou inconsciente de même qu'elles peuvent marquer temporairement ou définitivement le comportement d'un individu. Ces derniers se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois, il est difficile de déterminer les attitudes de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de coopération, de rejet, etc..., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication à cause des événements à caractères émotionnels qui peuvent bloquer le processus de communication. A ce titre, les principaux événements sont

a- La peur :

La peur est un problème émotionnel qui transforme une personne de fond en comble. Si la peur s'installe chez un employé lors d'une communication avec son supérieur, celui-ci peut révéler ses émotions par des signes non verbaux tels que la transpiration, la nervosité, les rougeurs, la rigidité du corps etc..., la peur se présente normalement lors de situations dans lesquelles l'individu se sent trahi, traqué, etc...

b - l'inattention :

Les employés négligent souvent de lire les bulletins, les avis, les comptes rendus des réunions, et les rapports, il se produit aussi que les individus ne portent pas ou peu d'attention aux efforts déployés par les autres lors de la communication.

c - La méfiance :

Les subordonnés remettent souvent à plus tard l'application des directives venues d'en haut ou ils agissent sans conviction à cause de la méfiance qu'ils entretiennent vis-à-vis de la qualité du message venant du supérieur.

d - L'évaluation hâtive :

Les individus ont tendance à évaluer prématurément la nature des communications plutôt que de rester réceptifs tout au cours des échanges.

L'évaluation entrave en effet la transmission d'information et laisse l'émetteur avec l'impression qu'il parle dans le vide.

3-2- les obstacles physiques

Ce sont les interférences dans la communication qui sont produites par l'environnement dans lequel la communication s'inscrit. Un obstacle typique est le bruit quelque soit sa source

(friture pour le son, image floue, bégaiement de l'émetteur, parasites, perturbation, rumeurs....).

3-3- Les obstacles sémantiques

Ces obstacles résultent des symboles utilisés pour communiquer, les mots sont le principal moyen pour communiquer. Toutefois ils sont rarement univoques ou leur utilisation inadéquate ou non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phases mal choisies, vides de sens et obscures, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps et les différences du niveau d'instruction entre l'émetteur et le récepteur, sont des obstacles à la communication assez courant :

A titre d'illustration, considérant le mot charge, il a de nombreuses significations, dont certaines apparaissent dans le tableau 02, nous pensons que la charge c'est ce que peut porter un véhicule, un animal ou une personne. A cause de ces différentes significations l'émetteur doit créer un environnement pour ce mot, lui donner un contexte permettant au récepteur d'identifier laquelle est pertinente.

3-4- Les obstacles d'ordre organisationnel

La circulation des messages dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. En fait le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire, à chacune de ces étapes, le message subit une modification plus ou moins importante. Cette modification peut être due aux facteurs suivants :

- Le court-circuitage de l'information par les responsables des services.
- Le nombre de niveau hiérarchique par lesquels des messages passent.
- Les relations entre les postes établis dans l'organisation.
- Le nombre de groupes socioprofessionnels.
- L'intérêt porté au message de la part de l'émetteur vis à vis du récepteur.

Il en résulte que la personne au bout de la chaîne reçoit parfois un squelette du message, car l'idée principale est sérieusement déformée en cours de route par les membres de la chaîne, l'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation, de plus le codage du message se fait plusieurs fois au cours de route.

Le tableau suivant résume les principaux obstacles les plus souvent rencontrés dans l'organisation.

Tableau 8: Résumé des principaux obstacles à la communication

Obstacles personnels	Obstacles psychologiques	Obstacles sociaux	Autres Obstacles
Agressivité Manque de sympathie Degré peu élevé d'instruction Degré peu élevé de compréhension Monopolisation de l'information Souci de cacher son ignorance Des tâches spécialisées Négligences professionnelles Manque de temps	manque d'objectivité mauvaise perception attitude négative peur évaluation hâtive mauvais sens de l'écoute instruction méfiance	Sexe Groupe ethnique Groupe social Groupe professionnel Préjugés sociaux Préjugés culturels Différence de statut Privation de la liberté d'expression Verbale, Ecrite	Géographique : Eloignement entre les installations de l'organisation Insuffisance de supports de communication taille de l'organisation incapacité : décrire, de parler, de sentir, d'entendre

Source : J. L. Bergeron, 1982, p 137

Partie n° 05 : Droit social

Cours n° 12 : Place et objet du droit du travail

Introduction

Le droit du travail ne régit que les relations de travail existant entre deux personnes de droit privé (physique ou morale de droit privé). Une personne travaillant pour le compte d'une pers. Morale de droit publique (fonctionnaires) ne relève alors pas du droit du travail.

Le droit du travail a pour vocation la protection des intérêts des salariés, ainsi que des diverses catégories de personnes actives dans un cadre organisé. Les relations de travail sont, en Algérie, réglementées par la législation du travail : celle-ci à l'instar d'autres systèmes nationaux, offre aux travailleurs des garanties de sécurité et des droits. Cette politique répond au souci de justice sociale et au désir des travailleurs de voir l'État conserver les règles juridiques sociales qui les mettent à l'abri des risques sociaux.

Les lois de 1990 se caractérisent par la réaffirmation de certains principes d'inspiration sociale : les droits à l'emploi, à la sécurité au travail, à la sécurité sociale et à la santé au travail. L'accès à l'emploi est garanti à tous les citoyens, le droit au travail, à la formation professionnelle et l'égalité des salaires pour des postes similaires constituent les acquis des travailleurs de la période socialiste. En application de ces principes, l'emploi est protégé et les causes de cessation de la relation de travail sont strictement déterminées. Le principe du contrat de travail à durée indéterminée où se trouve inséré le statut du travailleur (droits et obligations) est maintenu.

Toutefois, les lois de 1990 ont également introduit une dose modérée de libéralisation : la représentation des travailleurs est plurielle et s'exprime dans l'entreprise par des représentants élus ou syndicaux. Cette législation accorde à l'employeur des pouvoirs, notamment de discipline et aux travailleurs des instruments juridiques pour dialoguer, négocier et exprimer leur mécontentement (droit de grève). De plus, la relation de travail atypique à caractère précaire est réglementée : l'article 12 de la loi 90-11 énonce à titre limitatif, les cinq cas de recours pour ce type de relation de travail. Il est entouré de dispositions impératives. Le non-respect de cet article est accompagné d'une double sanction : civile et pénale.

Aujourd'hui, l'Algérie fait appel aux investisseurs pour créer de l'emploi et aider à la relance de la croissance économique. Elle doit composer avec les exigences managériales des multinationales et transnationales qui importent dans notre pays une culture économique basée sur les principes du libre marché. Si, malgré les résistances internes au changement, la législation de 1990 tente de répondre aux exigences du libéralisme économique (I), les pressions exercées par ce dernier commandent une nouvelle adaptation de la loi par rapport à ce phénomène.

1- Les lois de 1990 et la résistance au changement

La législation de 1990 consacre les règles de la démocratie dans les relations individuelles et collectives de travail. La libéralisation des échanges facilite la circulation des capitaux, sans toutefois prendre en considération la sécurité des relations humaines de travail. Elle crée une division dans les relations professionnelles, entre salariés réguliers et salariés en situation précaire tout en mettant à mal les principes communément admis en droit du travail comme la solidarité, l'égalité et le principe de non-discrimination. Dans ce cadre législatif, les principes issus des tendances opposées – sociale et libérale –, restituent à la loi et aux règles

d'organisation technique du travail, leur objet respectif, mais l'application à leur niveau se heurte à une réticence entretenue par les acteurs sociaux.

1-1- Les artisans de la résistance au changement

Les acteurs sociaux que sont l'État, les syndicats, les employeurs et les travailleurs manifestent une résistance vis-à-vis de la libéralisation des échanges. La pratique judiciaire y contribue par la position conservatrice de la Cour suprême.

Les lois de 1990 tout en marquant la rupture avec la période socialiste, accordent aux acteurs sociaux un statut juridique propre : aux pouvoirs de gestion et de discipline de l'employeur – chef d'entreprise –, s'opposent les droits de représentation et de participation des travailleurs. Elles prônent l'autonomie du mouvement syndical et le libre exercice du droit syndical, loin de toute discrimination.

Sur le terrain, les organisations syndicales plurielles ont des difficultés à se faire associer dans le dialogue social, l'État employeur privilégiant le rapport avec l'ex-syndicat unique de l'époque dirigiste. Bien que le pluralisme syndical soit institué, la loi est interprétée de manière à empêcher le pluralisme syndical de prendre réellement forme. Certes, celle-ci prévoit que les fondateurs d'une organisation syndicale se contentent de déposer le dossier auprès de l'autorité concernée, laquelle délivre un récépissé de dépôt. Mais l'usage de deux techniques juridiques – celles de « l'agrément » et de « l'appréciation » – favorise le maintien du monopole syndical. En effet, l'État préfère donner au terme « récépissé » la couleur de l'autorisation (agrément). C'est ainsi que les organisations syndicales des enseignants du secondaire, le Conseil des lycées d'Alger (CLA) et le Conseil national autonome des professeurs de l'enseignement secondaire et technique (CNAPEST), se sont vues refuser le caractère juridique de « syndicat » pour défaut de délivrance par l'administration de « l'agrément ».

Par ailleurs, l'appréciation de la représentativité du syndicat relève du pouvoir de l'employeur dont l'impartialité dans ce domaine reste à prouver, d'autant que pour réaliser des objectifs économiques, il a tout intérêt à « choisir » l'organisation syndicale la moins « disante ». La technique de l'appréciation conforte les pouvoirs publics dans leur choix à dialoguer avec le syndicat de l'époque dirigiste. Ainsi, sous couvert de démocratie, des lois impopulaires sont en définitive adoptées et appliquées. Cette technique permet également de faire accepter des textes difficiles comme la loi sur les privatisations.

Si les lois de 1990 dans leur ensemble, consacrent les fondements du mécanisme démocratique dans les relations de travail, la crise sécuritaire en Algérie a inspiré un comportement institutionnel contraire confirmée par une jurisprudence toujours proche des intérêts des travailleurs.

La jurisprudence de la Cour suprême se caractérise par une interprétation restrictive de la loi et une position prohibitive à l'égard du pouvoir de l'employeur. La loi 90-11 offre à l'employeur, confronté à un litige individuel, deux possibilités de licencier le travailleur salarié : licenciement pour faute grave commise par le travailleur au cours de l'exécution de la relation de travail ou licenciement sans cause précise. À ce jour, aucun dossier relatif à ce type de licenciement n'est apparu ni publié dans la revue de la Cour suprême. Seul le recours au licenciement disciplinaire, autrement dit, le licenciement pour faute grave du travailleur, constitue la partie importante du contentieux de ladite cour.

Par ailleurs, la loi édicte à titre indicatif les fautes graves susceptibles de causer le licenciement disciplinaire du travailleur sans préavis, ni indemnité. L'article 73 de la loi 90-11 comporte dans son texte, le mot « notamment » pour énoncer les fautes graves susceptibles

d'entraîner le licenciement du travailleur. La position de la Cour suprême vis-à-vis de ce texte est claire, le travailleur ne peut en aucune manière être renvoyé sur la base d'une faute grave non prévue par l'article 73. L'employeur (patron), dans l'exercice de son pouvoir disciplinaire, est contraint de ne reproduire dans son règlement intérieur que les fautes graves énoncées par la loi.

En 2004, la Cour suprême, toutes chambres réunies, est revenue sur cette position en énonçant que l'employeur disposait du pouvoir de classer les fautes graves susceptibles d'entraîner le licenciement du travailleur. Mais à ce jour, la décision n'a pas été publiée dans la revue de la Cour ni même confirmée par une jurisprudence ultérieure.

1-2- L'objet de la résistance au changement

Sécurité, libéralisme et concurrence impliquent deux niveaux de réglementation : l'un légal, l'autre technique. Le premier relève de la responsabilité de l'État et concerne l'intérêt général sur le territoire algérien. Il recouvre les objectifs de sécurité des personnes et des biens ainsi que ceux de protection de l'environnement.

Le second concerne les questions techniques de la gestion des entreprises et de leur personnel et relève soit du pouvoir patronal traduit dans le règlement de la société, soit de la convention collective.

La distinction entre ces deux niveaux de réglementation reste confuse ; ce sont les règles de droit qui fondent les obligations juridiquement « sanctionnables ». Par contre, les spécificités techniques liées à l'organisation et à l'activité de l'entreprise relèvent de la gestion et sont régies par des normes de travail établies dans le règlement intérieur.

Ainsi la loi 83 réglemente l'hygiène dans les lieux de travail, obligation pesant sur l'employeur : il appartient alors à ce dernier de fabriquer des normes précisant les aspects techniques de leur application en fonction de son secteur d'activité. De même la santé des citoyens est une question d'ordre public qui relève de la responsabilité de l'État, mais la santé du travailleur sur les lieux de travail relève de l'obligation de sécurité de l'employeur. Ce dernier est tenu de concevoir, dans son règlement intérieur, des règles techniques prévenant tout accident de travail. Or le plus souvent, l'employeur reproduit textuellement ce que la loi a déjà réglementé.

D'un autre côté, certaines questions techniques relèvent de la négociation collective entre les partenaires sociaux, l'augmentation des salaires est une question qui révèle l'état de santé financière de l'entreprise et fait l'objet de discussion entre les parties concernées ; elle doit aboutir logiquement à un accord collectif. Or le plus souvent, les pouvoirs publics réglementent cette question par une décision administrative.

Les critères de distinction entre ces deux niveaux – légal et technique – n'étant pas établis, l'employeur s'efface devant les pouvoirs publics qui s'approprient tout simplement le droit du travail et continuent de l'instrumentaliser.

Pourtant le droit du travail est perçu par l'employeur comme une série de limitations à son pouvoir économique. Le souci de faire croître l'entreprise oblige ce dernier à s'éloigner des principes de sécurité juridique établis par la loi dans les relations de travail. Cette situation a conduit les pouvoirs publics à tenter une nouvelle adaptation de ce droit.

2- Érosion du droit du travail et adaptation à la mondialisation

La libéralisation des échanges, notamment commerciaux, exerce de multiples pressions sur les entreprises et leur capacité à produire toujours plus et à moindre coût. Cela conduit souvent à délocaliser les entreprises. En Algérie, la mondialisation conduit irrémédiablement à l'érosion

des règles impératives du droit du travail (A) tout en poussant le système national à s'adapter au nouveau contexte (B).

2-1 Les pressions exercées sur le droit du travail

Elles apparaissent dans la double dimension interne et internationale :

1) Sans omettre les situations où le droit du travail demeure impénétrable dans les sphères économiques dites « informelles » et où les relations de travail sont réglementées par les seules règles du marché, les pressions de ce dernier et le taux encore élevé du chômage suscitent des interrogations sur l'effectivité de ce droit du travail dont la portée s'en trouve amoindrie. Deux facteurs traduisent cette érosion : interprétation de la loi, orientée vers les objectifs économiques et mise en place par l'employeur de procédures internes à l'entreprise pour la gestion de la ressource humaine.

Le meilleur exemple se trouve dans l'article 12 de la loi 90-11 permettant de recourir au contrat de travail à durée déterminée dont la réglementation est d'ordre public. Lors de l'embauche, les entreprises recourent systématiquement à ce type de contrat. Après l'avoir utilisé en fonction des besoins de l'entreprise, elles optent soit pour y mettre un terme, soit pour conclure un contrat de travail à durée indéterminée. Le premier contrat sert, en quelque sorte, de période d'essai. Les entreprises transforment ainsi une règle d'ordre public en une disposition purement économique.

La réaction du législateur face à cette situation et sous l'instigation des organisations syndicales, s'est traduite par la production d'un article 12 bis qui réaffirme le caractère exceptionnel du contrat de travail à durée déterminée, mais qui en même temps constitue un aveu d'impuissance des pouvoirs publics de faire respecter le principe de la sécurité juridique des relations de travail. Tout en se basant sur le droit, les employeurs déforment la substance de l'obligation/sanction. Le contrôle du respect des règles de droit se limite soit au rétablissement de la règle légale, soit à rappeler les limites à ne pas dépasser.

D'un autre côté, les entreprises sont acculées à adopter des normes de même standard que les entreprises avec qui elles entretiennent des rapports économiques. L'employeur, dans l'exercice de son pouvoir de gestion établit des lignes de conduite qu'il inscrit dans un manuel interne à l'entreprise. La gestion des ressources humaines, ainsi que celle des litiges individuels susceptibles de surgir y sont intégrées⁴. La lecture de ces manuels montre que toutes les règles édictées sont de type managérial, le travailleur constituant un maillon dans les objectifs de croissance de l'entreprise.

2) Sur le plan international, l'OIT a adopté en 1998 la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux du travail et de son suivi. Plus encore que les autres instruments internationaux, la déclaration de 1998 se concentre sur l'ensemble des droits sociaux et constitue une source d'inspiration des règles à suivre dans les multinationales. Sa valeur contraignante se veut limitée et les procédures de suivi nettement moins exigeantes que les mécanismes traditionnels de contrôle de l'OIT. En raison de la généralité de sa formulation, la déclaration de 1998 s'adresse, en plus des États membres, aux nouveaux acteurs mondiaux qui peuvent la prendre comme référence.

Elle peut constituer un instrument juridique de base pour la définition des règles à suivre vis-à-vis des grandes institutions financières internationales ainsi que pour les chartes sociales adoptées par les instances régionales (Union européenne, ALENA).

La Commission européenne a mis en circulation un livre vert révélateur de l'impossibilité des droits nationaux, ainsi que des principes internationaux à réguler les complexités sociales et

⁴ Les grandes entreprises, comme la Sonatrach (hydrocarbures), confectionnent des manuels de gestion.

économiques mises à jour par la mondialisation. On assiste à la « fabrication » d'un droit « mou » laissant aux partenaires sociaux la faculté de négocier les accords souvent défavorables aux travailleurs.

L'Algérie pour sa part et en sa qualité de membre de l'OIT, a ratifié un nombre important de conventions internationales, notamment celles relatives à l'exercice des droits fondamentaux des travailleurs. Mais les mutations économiques opérées depuis plus d'une décennie, sous la pression de la mondialisation, génèrent dans le monde du travail, des difficultés d'adaptation et de mise à niveau de toutes les entreprises. La mise en place d'un « droit vert » semble prématurée d'autant que le contenu qui en est donné reste un contenu à dimension variable ; les limites semblent être précises : ni les principes fondamentaux du capitalisme, ni les relations du pouvoir ne sont remis en cause.

3- L'adaptation à la mondialisation

Le droit du travail, en Algérie, fait l'objet d'une grande agitation législative et un nouveau code de travail est en voie d'adoption ; bien que contradictoires, deux idées fondamentales transparaissent à travers ce projet : une plus grande flexibilité dans les relations de travail et l'exigence d'une justice sociale.

3-1- La flexibilisation de la relation de travail

L'idée part du constat que le capital est d'une extrême mobilité, alors que la relation de travail se perpétue dans l'immobilisme. Cela conduit inévitablement à une rigidité du droit face à une flexibilité dans le coût de la main-d'œuvre basée sur de nouveaux critères comme la compétence. La controverse entre partisans et adversaires de la flexibilité est vive sur la manière d'adapter les vieilles règles de protection aux nouveautés technologiques.

Une adaptation du droit du travail devient nécessaire, dans le strict respect des normes internationales et des règles d'ordre public. La sécurité des travailleurs contre les risques professionnels, la santé et la protection au travail avec les conditions d'hygiène, l'exigence d'un salaire décent en contrepartie du travail fourni, le traitement du chômage, constituent des questions d'ordre public dont la responsabilité incombe à l'État.

Par ailleurs, renforcer le cadre de la négociation collective, donner plus de liberté aux partenaires sociaux dans la mise en place des normes de gestion des ressources humaines peut aider à établir un équilibre entre la flexibilité demandée par les employeurs et la sécurité due aux travailleurs. Il faudra alors évaluer leur impact économique et dresser la synthèse la plus adéquate entre objectifs économiques et protection du travail. La négociation collective peut constituer une voie ; elle est considérée par une grande majorité de praticiens du droit comme l'un des moyens privilégiés d'adaptation du droit du travail à la mondialisation.

3-2- La négociation collective

En Algérie, la négociation est instituée par la loi 90-11. Elle a abouti à la conclusion de conventions collectives entre les partenaires sociaux. Ces derniers ne peuvent négocier que pour une situation plus favorable aux travailleurs. Cette démarche qui peut paraître obsolète dans un marché du travail basé sur la concurrence et la compétitivité est indispensable dans notre pays. Encore ébranlé par l'effritement de la solidarité sociale, il reste exposé à de nouvelles fractures sociales avec une paupérisation d'une grande frange de la population touchée par le sous-emploi et le chômage.

Une rapide rétrospective de la négociation collective permet de situer son développement. De 1962 à 1971, on a affaire à une reconduction du droit colonial, en l'occurrence le droit français des relations de travail de l'époque marquée par une réglementation étatique. De 1971 à 1990, le droit du travail se caractérise par son aspect social ; l'économie est dirigée et

centralisée. On note l'absence du syndicat des employeurs et la présence d'un syndicat unique des travailleurs, organe de l'État. Durant cette période, une seule convention collective est conclue, elle est relative aux conditions de travail dans le secteur de la boulangerie. De 1990 à nos jours, les droits collectifs de travail sont reconnus, notamment la liberté syndicale, la négociation collective et le droit de grève. Le dialogue social est caractérisé par les rencontres bipartites réunissant l'État et le syndicat représentatif des travailleurs (*i.e.* l'ex-syndicat unique coopté par l'État, l'Union générale des travailleurs algériens), ou tripartites avec le syndicat représentatif des employeurs comme troisième acteur. Ces diverses rencontres ont abouti à la conclusion d'une trentaine de conventions collectives tant au niveau des branches qu'au niveau national.

Le contenu du dialogue social jauge l'état de l'économie (promotion de la production nationale) et évalue les conséquences en termes de pouvoir d'achat. L'accent est mis sur la question des salaires impayés et l'inexécution des décisions de justice relatives à la réintégration des travailleurs licenciés abusivement.

- Aujourd'hui les négociations collectives se déroulent dans un contexte où trois tendances s'expriment :
 - Le programme présidentiel, qui préconise la levée des obstacles pour accroître les investissements et rendre légitimes toutes les formes d'emploi, a vocation à être appliquée rapidement.
 - La privatisation du secteur public économique est mise en œuvre. Elle débouche sur une multiplication des liquidations ainsi que des filialisations ou des regroupements en *holding* des entreprises publiques qui bouleverse les relations professionnelles et affaiblit la sécurité de l'emploi.
 - Le constat de l'émergence d'une nouvelle composition de la main-d'œuvre : celle-ci est marquée par une présence de plus en plus importante d'une main-d'œuvre étrangère et par la montée de l'emploi féminin.

Toutefois, en dépit des profonds bouleversements opérés avec les ruptures normatives prônant une conception réelle de la représentation diversifiée et authentique, l'État continue d'être fortement présent dans les relations professionnelles.

Cours n° 13 : Relations individuelles de travail⁵

Introduction

Quatre périodes marquent l'évolution des relations individuelles de travail et de l'action collective en Algérie :

- 1- Celle puisque l'Algérie était une colonie Française 1830/1962
- 2- La période 1962/1977. Edification du socialisme
- 3- La période 1962/1989. Mise en œuvre du SGT
- 4- La période 1990/2002. Date du retour au droit conventionnel

1- Période ante-indépendance

C'est le droit Français qui était appliqué en Algérie qui était régi sous le régime de la spécialité législative conformément à la loi du 24/04/1833 et l'ord. Du 22/07/1934. Le droit du travail était appliqué en Algérie avec quelques différences. C'est ainsi que la loi du 21/03/1884 qui consacre la liberté syndicale n'a été étendue qu'en 1901 soit dix-huit ans après et c'est entre 1915 et 1921 que les livres 1 et 2 du code du travail de 1901 ont été appliqués.

La sécurité sociale créée en 1928 ne sera introduite par l'assemblée Algérienne qu'en 1950 et de manière différente soit 22 ans après.

L'Algérie était dotée de sa propre commission supérieure des conventions collectives distinctes : celle de la métropole.

C'est la constitution de 1946 qui met fin à la spécialité législative par la loi du 20/09/1947 qui fixe le statut organique de l'Algérie. La France avait élaboré un code de travail pour les pays d'outre-mer en 1952.

2- La période du socialisme

L'application du droit Français a été reconduite par l'ord. 62/175 du 31/12/1962 jusqu'à nouvel ordre sauf pour les dispositions contraires à la souveraineté nationale.

Cette application est confirmée par le décret du 27/03/1967 relatif aux attributions du corps d'inspecteurs et de la main d'œuvre qui fait référence dans les visas à l'ord. Précitée.

La constitution de 1963 affirmera dans son préambule toutes les libertés relatives à la négociation des conventions collectives de travail, au droit syndical et, au droit de grève sans distinction de secteur ou de nature juridique.

L'Algérie ne ratifiera pas moins de 42 conventions de l'O.I.T. La fonction publique était régie pour sa part par l'ord. Du 02/06/1966 modifiant le décret du 19/07/1962 qui fixait les règles de recrutement dans la fonction publique.

Ainsi en 1962, l'Algérie était soumise aux règles du droit Français.

Cependant, des changements progressifs substantiels sont introduits dans le dispositif juridique en vigueur. Ces changements sont induits par les nouvelles formes d'organisation

⁵ Le présent cours est extrait du lien suivant : <https://www.institut-numerique.org/iii4-historique-du-developpement-des-relations-individuelles-et-collectives-en-algerie-50b75032db0e5>

et de gestion mises en place dans le secteur public économique qui modifient l'organisation des rapports sociaux et ce, entre 1963 et 1975 notamment en matière d'organisation syndicale, de l'exercice du droit de grève et de la représentation des travailleurs au sein de l'entreprise.

Les textes qui dérogent à l'organisation mise en place sont :

- Décret de 1963 et l'ord. du 30/12/1968 relatifs à l'autogestion
- L'ordonnance De 1971 portant nationalisation des mines et de l'énergie
- L'ordonnance du 06/11 relative à la G.S.E
- Le décret du 25/10/1973 relatif à l'unité économique
- L'ordonnance du 29/04/1975 portant statut type des E.P.S
- L'ordonnance du 21/09/1975 définissant les relations des EPS avec l'autorité de tutelle et les autres administrations
- L'ordonnance du 08/11/1971 portant révolution agraire

Ainsi coexistaient des entreprises privées, autogérées, des EPS et des entreprises nationalisées, c'est à-dire des structures capitalistes et des structures en voie de socialisation.

Alors que les relations de travail dans les entreprises publiques relevaient désormais du cadre légal, celles existantes dans le secteur privé sont régies par les deux textes suivants :

- L'ordonnance du 16/11/1971 relative s aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé qui affirme le droit de grève et la convention collective.
- L'ordonnance du 29/04/1975 relative aux conditions générales de travail dans le secteur privé qui prévoit la détermination du règlement intérieur et la convention collective.

Le travailleur n'est plus un travailleur salarié dans le secteur socialiste mais un gestionnaire (art. 07 de l'ord. Relative à la G.S.E) qui exerce ses missions, à travers les A.T.U/A.T.E et les commissions permanentes qui s'intéressent à la gestion et aux résultats de l'entreprise.

En matière de liberté syndicale, on assiste à l'avènement du mono-syndicalisme. L'UGTA qui était une organisation de masse du parti FLN, inscrit ses objectifs dans le cadre d'une politique socialiste (2eme et 3eme congres de mars 1965 et 1969).

Le référence aux conflits collectifs dans le secteur socialiste est faite dans l'ord. Du 29/04/1975 relative aux attributions de l'inspecteur du travail et des affaires sociales (art. 03 et 05) qui prévoient que la conciliation par l'inspecteur du travail s'effectuera conformément, a la procédure prévue par l'ordonnance de 1971 relative à la GSE et au futur statut du travailleur, laquelle procédure ne figurait pas dans ordonnance citée.

Une ordonnance de 1973 viendra abroger l'ord. Qui reconduisait le droit du travail Français. Ainsi la période 1962/1977 verra la restriction des libertés contractuelles dans le secteur public par l'intervention de l'Etat dans la gestion des EPE et dans les relations de travail...

3- La période de la mise en œuvre du SGT

La loi portant S.G.T n° 78 du 05/08/1978 définit le travailleur, à travers l'article 01 comme étant « toute personne qui vit du produit de son travail intellectuel ou manuel et n'emploie pas, à son profit d'autres travailleurs dans son activité professionnelle, à l'exception des travailleurs pour propre compte.

L'organisation du travail et le contrat sont définis par cette loi qui renvoie pour les modalités d'application, à d'autres lois, aux statuts types et statuts particuliers, le syndicat consulté.

Le SGT définit la relation de travail comme étant en général, à durée indéterminée et exceptionnellement, à durée déterminée. La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit. Elle existe du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur. Cependant, la Loi enjoint aux employeurs d'établir une lettre d'engagement qui crée des droits et des obligations tels que définis par le SGT et les textes pris pour son application.

La Loi 82/06 du 27/02/1982 relative aux relations de travail reprend les dispositions du SGT qu'elle développe. Ces deux textes s'appliquent, à toutes relations de travail conformément aux Lois et aux statuts. Toute disposition qui dévie du cadre légal, statuaire ou conventionnel est nulle et de nul effet.

Le SGT qui reconnaissait le droit syndical à tous les travailleurs, limitait le droit de grève au secteur privé (Art. 21) et renvoyait pour la gestion des conflits collectifs, à la procédure de conciliation et d'arbitrage.

C'est en 1982 que le premier texte qui traite des conflits est publié. C'est la loi n° 82/05 du 03/12/1982, relative à la prévention et, au règlement des différends. Ce texte qui s'applique aux secteurs privé et public définit le conflit collectif comme étant toute question non résolue par la conciliation interne à l'entreprise et prévoit l'obligation de la conciliation ; En cas de désaccord, le conflit est soumis à la commission nationale ad hoc, puis celle de la Wilaya, celle nationale puis à la commission nationale d'arbitrage pour le secteur socialiste.

Le 2ème texte est la Loi n° 88 -28 du 19/07/1988 relative aux modalités d'exercice du droit syndical.

Pour le secteur public, l'action syndicale s'inscrit dans les principes et les objectifs fixés par la charte nationale. Le syndicat participe au règlement des conflits individuels et collectifs et doit rendre les travailleurs aptes à accomplir les tâches d'édification socialiste. Pour le secteur privé, le syndicat a pour missions la défense des intérêts matériels et moraux des travailleurs, de négocier la convention collective et d'exercer le droit de grève.

Nous retenons pour cette période que les rapports collectifs de travail relèvent du domaine conventionnel pour le secteur privé alors que pour le secteur public, il relève des statuts (les délégués du personnel ne sont pas institués).

4- La période 1990/2002. Date du retour au droit conventionnel

Cette période verra l'avènement de deux réformes, l'une sur l'organisation des EPE, l'autre sur les relations de travail

a) Organisation des EPE :

L'Etat ayant tiré les conséquences de la situation qui a prévalu (non performance des EPE). Et face à la crise économique, a décidé de passer de l'organisation capitaliste. C'est ainsi que la réforme donnera lieu, notamment aux Lois suivantes :

- La Loi n° 88 - 01 du 12/01/1988 portant orientation des EPE
- Le décret n°88 - 101 du 16/05/1988 portant mise en œuvre de la Loi n°88 - 01
- La Loi n°88 - 04 modifiant l'Ord. de 1975 portant code du commerce et fixant les règles particulières aux EPE.

Cette réforme introduit la séparation du droit de propriété du capital des EPE et les prérogatives de d'administration et de gestion. L'Etat ne gère plus et l'immiscions de leur gestion est interdite

(Art. 58 de la Loi n°88). Les EPE obéissent aux formes propres aux sociétés de capitaux prévues par le code de commerce (Art. 05 Loi n° 95-25 du 25/09/1995).

Les changements auront un effet certain sur les relations individuelles et collectives de travail d'où la 2^{ème} réforme du droit de travail qui prévoit la gestion de ces relations par voie contractuelle et conventionnelle et non plus par voie réglementaire.

b) Réforme du droit du travail :

Cette réforme s'est introduite notamment par les Lois suivantes :

- Loi 90-11 du 21/04/1990 relative, aux relations de travail qui s'applique sans distinction aux secteurs public et privé avec des régimes particuliers, à certains personnels et qui réaffirme les libertés syndicales, le droit de grève, la négociation collective et l'institution des délégués du personnel et du comité de participation.
 - Loi 90-02 du 06/02/1990 relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs et, à l'exercice du droit de grève.
 - Loi 90-14 du 02/06/1990 relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
 - Décret législatif 94/09 du 26/05/1994 portant prévention de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi.
 - Ord. n° 95-25 du 25/09/1995 relative à la gestion des capitaux marchands.
- Cette réforme consacre le retrait de l'Etat et la prééminence du champ conventionnel dans les relations de travail.

Cours n° 14 : Relations collectives de travail⁶

Introduction

Les relations collectives de travail est un système de régulation des relations qui existent, d'un côté, les salariés et leurs représentants et, de l'autre, l'employeur ou les organisations patronales.

1- Droits et obligations des salariés

1-1- sont les droits fondamentaux des travailleurs salariés ?

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- à l'exercice du droit syndical ;
- à la négociation collective ;
- à la participation dans l'organisme employeur (par le biais du comité de participation) ;
- à la sécurité sociale et à la retraite ;
- à l'hygiène, la sécurité et à la médecine du travail ;
- au repos ;
- à la participation, à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- à une occupation effective dans le cadre de leur travail ;
- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ;
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due ;
- aux œuvres sociales.

1-2- Quelles sont les obligations fondamentales des travailleurs salariés?

Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes :

- accomplir, au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste ;
- Contribuer aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité ;
- exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'employeur ;
- observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'employeur ;
- accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'employeur peut engager dans le cadre de la médecine du travail ;
- participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ;

⁶ Le présent cours est extrait du lien suivant : <https://www.mtess.gov.dz/fr/legislation-du-travail/>

- ne pas avoir d'intérêts directs ou indirects dans une entreprise ou société concurrente, cliente ou sous-traitante, sauf accord de l'employeur et ne pas faire concurrence à l'employeur dans son champ d'activité ;
- ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologies, processus de fabrication.

2- Durée du Travail

2-1- Durée légale du travail

- La durée légale de travail est fixée à quarante (40) heures par semaine dans les conditions normales de travail;
- La durée légale du travail est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables;
- Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la séance continue, l'employeur est tenu d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une heure dont une demi-heure considérée comme temps de travail;
- L'amplitude journalière de travail est de douze heures (12) heures maximum.

2-2- Heures supplémentaires

L'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20% de ladite durée légale;

Les heures supplémentaires effectuées donnent lieu au paiement d'une majoration qui ne peut en aucun cas être inférieure à 50% du salaire horaire normal.

2-3 Travail de nuit

- Est considéré comme travail de nuit, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures;
- Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe, âgés de moins de 19 ans révolus ne peuvent occuper un travail de nuit;
- Il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit sauf dérogations spéciales accordées par l'inspecteur du travail territorialement compétent.

3-4 Travail posté

- Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, l'employeur peut organiser le travail par équipes successives ou « travail posté »;
- Le Travail posté donne droit à une indemnité.

4-Repos – Congés – absences – fêtes légales

4-1 Repos légaux

- Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine;
- Le jour normal de repos hebdomadaire qui correspond aux conditions de travail ordinaires, est fixé au vendredi;
- Le travailleur qui a travaillé un jour de repos légal a droit à un repos compensateur d'égale durée et bénéficie du droit de majoration des heures supplémentaires.

4-2 Congés

- Tout travailleur a droit à un congé annuel rémunéré par l'employeur;
- Le droit à congé annuel repose sur le travail effectué au cours d'une période annuelle de référence qui s'étend du 1^{er} juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé;
- Pour les travailleurs nouvellement recrutés, le point de départ de la période de référence est la date de recrutement;
- Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente jours calendaires par année de travail;
- Un congé supplémentaire ne pouvant être inférieur à dix (10) jours par année de travail est accordé au travailleur exerçant dans les wilayas du Sud;

La durée du congé principal peut être augmentée pour les travailleurs occupés à des travaux particulièrement pénibles ou dangereux impliquant des contraintes particulières sur les plans physique ou nerveux;

Sont considérées comme périodes de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

- les périodes de travail accompli;
- les périodes de congé annuel;
- les périodes d'absences spéciales payées ou autorisées par l'employeur;
- les périodes de repos légal prévues aux articles ci-dessus;
- les périodes d'absences pour maternité, maladies et accidents de travail;
- les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux;
- La relation de travail n peut être ni suspendue ni rompue durant le congé annuel;
- Le travailleur est autorisé à interrompre son congé annuel à la suite d'une maladie pour bénéficier du congé de maladie et des droits y afférents;
- L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédant le congé.

4-3 Absences

Le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

Pour s'acquitter des tâches liées à une représentation syndicale ou une représentation du personnel.

Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels,

Le travailleur bénéficie de trois (3) jours ouvrables rémunérés, à l'occasion de chacun des événements familiaux suivants:

- mariage du travailleur,
- naissance d'un enfant du travailleur,
- mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au 1er degré du travailleur ou de son conjoint,
- décès du conjoint du travailleur,
- circoncision d'un enfant du travailleur.

Le travailleur bénéficie d'un congé pour l'accomplissement du pèlerinage aux lieux saints une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

Durant les périodes pré et postnatales, les travailleurs féminins bénéficient du congé de maternité de 14 semaines. Ils peuvent bénéficier également de facilités dans les conditions fixées par le règlement intérieur de l'organisme employeur tel que des absences payées pour l'allaitement.

4-4 Fêtes légales

Les journées ci- après: sont des fêtes légales chômées et payées :

- Premier mai (fête du travail) : 1 jour.
- Cinq juillet (fête de l'indépendance) : 1 jour.
- Premier novembre (fête de la révolution) : 1 jour.
- Idul Fitr (l'Aïd Esseghir) : 2 jours.
- Idul Adha (l'Aïd El -Kébir): 2 jours.
- Awal Moharram(jour de l'an de l'Hégire) :1 jour.
- Achoura (10 Moharram): 1 jour.
- El-Mawlid Ennabaoui : 1 jour.
- Premier janvier (jour de l'an Grégorien): 1 jour.

Sont fêtes légales, chômées et payées, pour les personnels algériens et étrangers de confession chrétienne, les journées ci-après :

- Lundi de Pâques.
 - L'Ascension.
 - 15 août (Assomption).
 - 25 décembre (Noël).
- Sont fêtes légales, chômées et payées, pour les personnels algériens et étrangers de confession israélite, les journées ci-après
- Roch Achana (jour de l'An).
 - Youm Kippour (le grand Pardon).
 - Pisah (Pâques).

5-Conflits individuels de travail

5-1 Procédures de règlement des conflits individuels de travail au niveau de l'entreprise

- Les conflits individuels de travail sont pris en charge dans le cadre des procédures prévues dans la convention ou l'accord collectif de travail;
- Lorsque ces procédures n'existent pas, le travailleur soumet le différend à son supérieur hiérarchique direct qui est tenu de lui répondre dans les huit (8) jours suivant la date de saisine;
- En cas de non réponse ou si la réponse ne satisfait pas le travailleur, celui-ci saisit l'instance chargée de la gestion du personnel ou l'employeur selon le cas;
- L'organe de direction ou l'employeur est tenu de notifier par écrit, les motifs du refus partiel ou total de la question, au plus tard dans les quinze (15) jours de la date de la saisine;
- Après épuisement des procédures de règlement interne des conflits individuels de travail au sein de l'organisme employeur, le travailleur peut saisir l'inspection du travail.

5-2 Procédures de règlement devant le bureau de conciliation

- Tout différend individuel de travail doit faire l'objet d'une tentative de conciliation devant le bureau de conciliation avant toute action judiciaire; Le bureau de conciliation siège auprès des services de l'inspection du travail; L'Inspection du travail est saisie, au titre de la tentative de conciliation, par une requête écrite du demandeur ou par sa comparution; Dans le cas de comparution, l'inspecteur de travail dresse procès-verbal de déclaration du demandeur; Dans les trois (03) jours qui suivent sa saisine, l'inspecteur du travail saisit le bureau de conciliation et convoque le demandeur et le défendeur à la séance de conciliation, un délai de huit (08) jours au moins doit être observé entre la date de la convocation et le jour fixé pour la comparution des parties; Si, au jour fixé par la convocation, le défendeur ne comparait pas, ni personne ayant qualité pour lui, il est de nouveau convoqué à une réunion de conciliation qui a lieu au plus tard dans les huit (08) jours de la convocation; Dans le cas où c'est le demandeur qui ne comparait pas, ni personne ayant qualité pour lui ; le bureau de conciliation peut prononcer la radiation de l'affaire; En cas d'accord des parties sur tout ou partie de leur différend, le bureau de conciliation dresse un procès-verbal de conciliation ; en cas de désaccord, il dresse un procès-verbal de non conciliation; L'accord de conciliation est exécuté au plus tard dans les trente de sa date; En cas d'inexécution de l'accord de conciliation, le président du tribunal siégeant en matière sociale, ordonne, sur requête du demandeur, son exécution à l'expiration d'un délai de grâce de quinze (15) jours, sous astreinte journalière qui ne peut être inférieure à 25% du salaire mensuel minimum garanti.

5-3- Le tribunal siégeant en matière sociale

- Le tribunal siégeant en matière sociale siège sous la présidence d'un magistrat assisté de deux assesseurs travailleurs et de deux assesseurs employeurs;

- Les assesseurs sont nommés pour une durée de 03 années par ordonnance du président de la cour localement compétente parmi les candidats élus conformément à la loi.

5-4 Saisine du tribunal siégeant en matière sociale

- En cas de non conciliation, la partie ayant intérêt saisit le tribunal siégeant en matière sociale;
La requête adressée au tribunal est accompagnée de la copie du procès-verbal de non conciliation délivré par le bureau de conciliation, ainsi que prévu aux articles 26 à 32 de la présente loi;
La première audience du tribunal est fixée au plus tard dans les quinze (15) jours qui suivent la date d'introduction de la requête introductive d'instance;
Sauf cas du jugement d'avant dire droit, le tribunal est tenu de statuer dans les plus brefs délais;
En cas de jugement ayant acquis force exécutoire, le juge fixe l'astreinte journalière.

5-5 Compétence matérielle des tribunaux siégeant en matière sociale

Sous réserve des dispositions du code de procédure civile administrative, les tribunaux siégeant en matière sociale connaissent :

- des différends individuels de travail nés à l'occasion de l'exécution, de la suspension ou de la rupture d'une relation de travail, d'un contrat de formation ou d'apprentissage et de toutes autres matières qui lui sont expressément attribuées par la loi;
- Le tribunal siégeant en matière sociale, statue en premier et dernier ressort, sauf du chef de la compétence, lorsque la demande porte au principal :
 - l'annulation de sanctions disciplinaires décidées par l'employeur à l'encontre du demandeur, sans qu'il ait été fait application des procédures disciplinaires légales et/ou conventionnelles obligatoires ;
 - la délivrance de certificats de travail, de bulletins de paie ou d'autres documents, légalement prévus, pour attester de l'activité professionnelle du demandeur.

L'exécution provisoire est de plein droit pour les décisions judiciaires relatives :

- à l'application ou l'interprétation d'une convention ou d'un accord collectif de travail ;
- à l'application ou l'interprétation de tout accord conclu au titre de la procédure de conciliation devant le bureau de conciliation ;
- au paiement des rémunérations et indemnités des six (06) derniers mois. Au-delà de ces six (06) derniers mois, le tribunal, siégeant en matière sociale, peut prononcer l'exécution provisoire sans caution.

Les demandes reconventionnelles sont, en matière de recours, jointes à la demande principale sur laquelle elles sont fondées. Celle-ci détermine la compétence en premier ou en dernier ressort du tribunal.

5-6- Compétence territoriale des tribunaux siégeant en matière sociale

- La requête est introduite auprès du tribunal du lieu d'exécution de la relation de travail ou du domicile du défendeur.
- La requête peut être valablement introduite auprès du tribunal du domicile du demandeur lorsque la rupture ou la suspension de la relation du travail est intervenue en conséquence d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle.

5-7- Assistance judiciaire accordée aux travailleurs

Le bénéfice de l'assistance judiciaire est accordé, de plein droit, à tout travailleur et apprenti dont le salaire est inférieur au double du salaire national minimum garanti (S.N.M.G.).

Bibliographie

Amblard H. « Management des ressources humaines » édition Eyrolles.

BAREL Yvan, les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe (Au cœur de la performance

Bavière C. « L'information des Travailleurs dans l'entreprise » Revue internationale du travail, 1983, P 209

Béninoise, Québec, Juillet ,1991.

Bergeron J. L. , « Les aspects humains de l'organisation », édition chicoutimi, 1982

D. Noyé, cultiver les compétences, Edition INSEP CONSULTING, 2003 d'organisation, 2001.

DECI E.L. & RYAN R.M., 1985. Intrinsic motivation and self--determination in human behaviour, Plenum

FUSTIER M., 1989, La résolution des problèmes, ESF Editeur, Paris

G. Lacono, Gestion des Ressources Humaines, édition Gualino, 2002.

GERARD Charreaux, JEAN PIERRE pitd –Belin, les théories des organisations.

Gilbert, Schmidt G., Evaluation des compétences et situation de gestion, Edition Economica, 1999 Press, New York.

Levy –Leboyer CLAUDE, la Motivation dans l'entreprise (modèle et stratégie), éditions

LEVY--LEBOYER C., 2010, La motivation au travail : Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, Paris.

Marbach V., Evaluer et rémunérer les compétences, Editions d'organisation, 1999.

MCCLELLAND D.C., 1987. Human motivation, Cambridge University Press, New York

MICHEL Plane Jean, management des organisations, édition Dunod, Mai, 2003, P69.

OUOROU SAOUENGOU Alphonse Moudoukou, L'incidence du style de leadership sur le degré de motivation et de satisfaction des travailleurs dans les entreprises

VALLERAND R.J. & THILL E.E, 1993, Introduction à la psychologie de la motivation. Editions Etudes Vivantes, Laval, Canada.

Annexe : Le canevas ministériel

Intitulé de la filière	BATIMENTS DURABLES
Semestre	2

Objectifs de l'enseignement

Sensibiliser les ingénieurs et cadres techniques aux aspects humains du fonctionnement des organisations.

Mesurer les enjeux de la GRH et du Management.

Acquérir des bases en droit social.

Acquérir les outils et les repères théoriques pour mieux communiquer en situation de travail

Connaissances préalables recommandées

Contenu de la matière	Communication en entreprise et management social pour ingénieur
<p>les CRA qui proposent ce cours se sont engagés à suivre le plan de cours ci-dessous</p> <p>Les hommes dans les Organisations :</p> <p>Séance 1 : La GRH et les personnes dans l'entreprise</p> <p>Séance 2 : Le besoin d'implication et de management de proximité</p> <p>Séance 3 : Séance panorama des différentes conceptions de l'homme et de l'entreprise</p> <p>Le management d'équipes</p> <p>Séance 4 : La motivation des équipes</p> <p>Séance 5 ; leadership et autorité</p> <p>Séance 6 : gestion des conflits et négociation</p> <p>Les Pratiques de la gestion des ressources humaines:</p> <p>Séance 7 : Introduction à la GRH</p> <p>Séance 8 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</p> <p>Séance 9 : L'évaluation en entreprise : du recrutement à la gestion des carrières</p> <p>Initiation à la Communication :</p> <p>Séance 10 : Les outils de la communication et de la coopération au travail</p> <p>Séance 11 : la communication professionnelle</p> <p>Droit social :</p> <p>Séance 12 : Place et objet du droit du travail</p> <p>Séance 13 : Relations individuelles de travail</p> <p>Séance 14 : Relations collectives de travail</p>	

Mode d'évaluation :

Examen Final

Références

- M. THEVENET E.MARBOT C.DEJOUX E NORMAND AF. BENDER : FONCTIONS RH PEARSON 2012
- TOUS DRH : SOUS LA DIRECTION DE J.M. PERETTI 2002
- Le plaisir de travailler : Maurice Thévenet