



Université Internationale  
de Casablanca  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## Chapitre 1:

# La fonction Gestion des Ressources Humaines (GRH)

---

Présenté par Pr BAKELI Tarik

## Contenu

---

- |                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|
| 1- De la fonction personnel à la gestion des ressources humaines |
| 2- Les activités de la fonction                                  |
| 3- Les outils et organisation de la fonction.                    |

### I- De la fonction gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

La conception de l'homme a évolué en fonction des mutations des organisations.

Le tableau récapitulatif illustre l'évolution de la fonction:

	Gestion du personnel	GRH
<b>Idée principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Elle sert à adapter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la RH
<b>Horizon de prévision</b>	Court et moyen terme	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine+Organisation	Machine + Organisation + Qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent + progression de carrière	Argent + progression de carrière + nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La Rh est flexible, elle peut s'adapter au changement

### I- De la fonction gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Selon la théorie de Lawrence et Lorsch, la fonction RH évolue tenant compte de plusieurs facteurs:

- mutations technologiques
- mondialisation
- évolution démographique
- contexte social
- évolution réglementaire
- relations sociales
- conditions de travail et de sécurité
- information et communication
- investissement formation
- gestion de la rémunération globale
- gestion à moyen terme des emplois et des compétences

### I- De la fonction gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

Pour répondre aux défis actuels, les DRH adoptent les nouvelles logiques qui irriguent les politiques et les pratiques:

- **Personnalisation:** concerne tous les domaines RH, la rémunération globale, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), la formation...
- **Adaptation:** on parle de flexibilité, CDD, intérim, heurs sup. mobilité, polyvalence...
- **Mobilisation:** elle repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs
- **Partage:** la fonction RH est ainsi partagée avec la ligne hiérarchique
- **Anticipation:** nécessité d'une GPEC\* favorisant les adaptations aux événements imprévus et incertains

\*GPEC: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## **II- Les activités de la fonction**

---

Le développement de la fonction s'est accompagné d'un profond renouvellement de son champ d'action au fil des années.

La question essentielle est la suivante: **comment contribuer significativement à la création de la valeur et à la performance de l'entreprise?**

Les missions de la fonctions:

- administrer le personnel
- développer la motivation des salariés
- favoriser le changement
- mettre en œuvre la stratégie

### **Légitimité de la fonction:**

Avec le temps la fonction acquiert plus de légitimité. Cette dernière repose sur la volonté des dirigeants.

## **II- Les activités de la fonction**

---

Les tâches de la fonction peuvent être regroupées par nature:

- l'administration courante
- la formation
- le recrutement
- la gestion des coûts du personnel
- le développement social
- l'information et la communication
- les relations sociales
- le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel
- les relations externes

### **III- Les outils et l'organisation de la fonction**

---

Les DRH éprouvent le besoin de se doter d'outils de gestion plus efficace.

Le système d'information RH est l'un de ces moyens. La contribution de l'information à la performance de la fonction ressort à 5 niveaux:

- gain de productivité
- amélioration de la qualité de service
- amélioration de la qualité des décisions RH
- aide au partage de la fonction entre la DRH et la hiérarchie
- meilleure possibilité d'anticipation.

Les NTIC ont contribué à améliorer l'informatisation de la fonction.

Le système d'information est un ensemble d'outils permettant d'enregistrer, stocker et restituer les informations.

\*NTIC: Nouvelles Technologie d'Information et de Communication

### **III- Les outils et l'organisation de la fonction**

---

Les différents outils sont:

- La gestion de la paie
- La gestion administrative du personnel
- La gestion des RH qui regroupe: le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, la gestion des effectifs, la gestion de l'absentéisme, le bilan social ainsi que la GPEC.
- L'intranet

Nous allons de plus en plus vers l'externalisation de la fonction RH: paie, formation, recrutement, communication interne, conseil en droit du personnel, travail temporaire, audit social.

## EXERCICE



L'externalisation gagne la fonction RH Après la paie, ce sont des volets plus stratégiques qui sont concernés.

La direction des ressources humaines, hormis ses tâches techniques et administratives, doit créer de la valeur. Fini le temps où le DRH venait en spectateur au comité de direction. Ce dernier doit coordonner les contributions de tout un chacun vers la réflexion stratégique des managers. Se concentrer sur son métier de base et déléguer la partie technique de la GRH à un prestataire extérieur est la nouvelle tendance.

L'externalisation peut s'appliquer à toute entreprise quelle que soit sa taille. Cette dernière, dont le souci premier réside dans le gain économique et la réduction des coûts, trouve ici une solution efficace. Se décharger des tâches rébarbatives (paie, absences, déclarations de maladie,...) permet un repositionnement visant à plus s'axer sur le Management des hommes plutôt que sur l'administration du personnel. Néanmoins, il existe des freins: les compétences sont déjà disponibles en interne où le traitement de ces tâches pourrait être moins coûteux, si l'on s'en tient au seul aspect financier. Le succès d'une stratégie d'externalisation dépend de la faisabilité, de l'implication des prestataires et aussi celle du personnel, Le choix du prestataire dépendra de trois variables: compréhension claire des besoins, stabilité financière et expérience prouvée.



## EXERCICE



Les process RH traditionnellement délégués sont la paie, motivée souvent pour des «raisons d'expertise et de confidentialité», le recrutement, dans une logique de gain de temps et de sécurité, mais aussi le juridique ou encore la formation. Ceci lui permet de se concentrer sur le noyau dur de la fonction RH: la gestion des emplois, des compétences et des carrières. Le volet stratégique et opérationnel de la fonction ressources humaines n'est pas en reste. Outre la délégation des tâches d'intérim et d'ingénierie de formation, l'entreprise tend à externaliser ce qui touche à l'évaluation, généralement opérée dans le cadre d'une restructuration, explique Bouchra Boukili, directeur général du cabinet CCS. Les managers se tournent vers les experts dans un souci de neutralité, mais aussi pour une plus grande sincérité dans les réponses des sondés (employés), facilitant ainsi la prise de décision. L'externalisation apparaît alors comme une nécessité, même si beaucoup encore semblent réticents.

Source : l'économiste



- 1 - Définir l'expression : externalisation.
- 2 - Relever du document :
  - a - les avantages et les inconvénients de cette stratégie.
  - b - les domaines de la GRH.

## SOLUTION



1 - L'externalisation est le transfert d'une activité immatérielle ou encore la réalisation d'une activité nouvelle qui serait confiée à un spécialiste externe.

2 - Ses avantages :

- Permettre au directeur des ressources humaines de se repositionner sur le Management de l'entreprise plutôt que sur l'administration : gestion des emplois et des compétences ;

- Garantir la neutralité des évaluations et la sincérité des réponses des employés ;

Mais les limites sont :

- Le coût élevé ;

- Les conditions de choix des prestataires.



Université Internationale  
de Casablanca

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## Chapitre 2:

# RH - Dimension fonctionnelle

---

Présenté par Pr BAKELI Tarik



Université Internationale  
de Casablanca  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## Partie 1:

# Le parcours du salarié

---

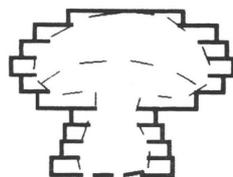
Présenté par Pr BAKELI Tarik

## Contenu

---

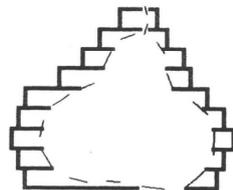
- |                                                      |
|------------------------------------------------------|
| 1- Le recrutement et intégration du salarié          |
| 2- Les contrats de travail                           |
| 3- De la logique de poste à la logique de compétence |
| 4- Mobilité et gestion de carrière                   |

- La qualité des politiques d'emploi est un facteur clé de la performance de l'entreprise.
- Adapter qualitativement et quantitativement à court moyen et long terme les emplois et les compétences est l'objectif de la DRH.
- La bonne connaissance de la population des salariés passe par l'évolution des effectifs, la pyramide des âges, des anciennetés, la structure des qualifications, le taux d'encadrement sont importantes.
- Le recrutement et une bonne intégration sont un des actes fondamentaux de gestion des RH.



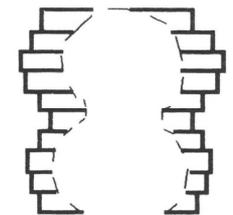
#### La pyramide « Champignon »

- Une majorité de salariés âgés
- Handicaps : charges salariales élevées et reconversion difficile.
- Atouts : souplesse en cas de sureffectifs, possibilité de renouvellement au fur et à mesure des départs en retraite.



#### La pyramide « Poire écrasée »

- Une majorité de salariés jeunes
- Handicaps : faibles opportunités de carrière, risque de licenciements en cas de conjoncture moins favorable, charges de formation importantes.
- Atouts : dynamisme et potentiel forts *a priori*, masse salariale allégée.



#### La pyramide « Pelote de laine »

- Salariés peu nombreux dans les classes d'âges intermédiaires.
- Handicaps : promotions par anticipation trop précoces et risque de conflits de générations

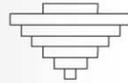
## EXERCICE



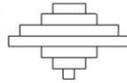
Document 1 : Données relatives aux effectifs de l'entreprise Alpha

Tranches d'âge	Hommes	%	Femmes	%	Total	%
Moins de 25 ans	887	4,8	1 686	6,9	2 573	6
de 25 à 29 ans	2 013	10,9	3 868	15,9	5 881	13,7
de 30 à 34 ans	2 323	12,6	3 463	14,2	5 786	13,5
de 25 à 39 ans	1 842	10,0	2 346	9,6	4 188	9,8
de 40 à 44 ans	1 645	8,9	2 074	8,5	3 719	8,7
de 45 à 49 ans	2 270	12,3	3 037	12,5	5 307	12,4
de 50 à 54 ans	3 115	16,9	3 495	14,3	6 610	15,4
de 55 à 59 ans	3 891	21,1	4 194	17,2	8 085	18,9
60 et plus	493	2,7	228	0,9	721	1,7
Ensemble	18 479	100	24 391	100	42 870	100

Document 2 : Principaux types de pyramides des âges



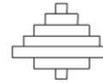
« Champignon »



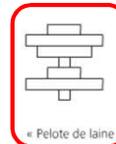
« Toupie »



« Cylindre »

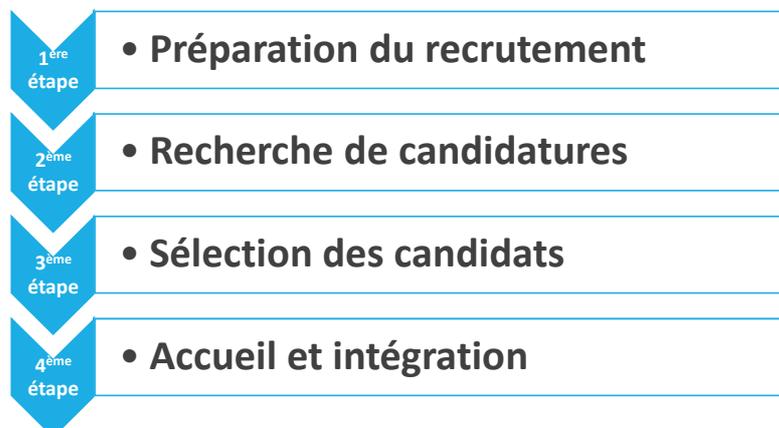


« Poire écrasée »



« Pelote de laine »

### I- Le recrutement et l'intégration



## I- Le recrutement et l'intégration

1<sup>ère</sup>  
étape

### • Préparation du recrutement

- Expression de la demande
- Analyse de la demande
- Définition du profil de poste

## I- Le recrutement et l'intégration

1<sup>ère</sup>  
étape

### • Préparation du recrutement

2<sup>ème</sup>  
étape

### • Recherche de candidatures

- Prospection interne
- Choix de la méthode de recherche
- Recherche des candidatures externes

### I- Le recrutement et l'intégration

1<sup>ère</sup>  
étape

• Préparation du recrutement

2<sup>ème</sup>  
étape

• Recherche de candidatures

3<sup>ème</sup>  
étape

• Sélection des candidats

- Premier tri
- Entretiens
- Tests éventuels

### I- Le recrutement et l'intégration

1<sup>ère</sup>  
étape

• Préparation du recrutement

2<sup>ème</sup>  
étape

• Recherche de candidatures

3<sup>ème</sup>  
étape

• Sélection des candidats

4<sup>ème</sup>  
étape

• Accueil et intégration

## II- Les contrats de travail

Il existe plusieurs types de contrats. Le nouveau code du travail promulgué en Juin 2004 définit la relation du salarié avec son employeur :

- L'employeur : Toute personne physique ou morale privée ou publique qui loue les services d'une ou de plusieurs personnes physiques.
- Le salarié : Toute personne physique qui s'est engagée à exercer son activité professionnelle sous la subordination d'un ou plusieurs employeurs moyennant salaire quelque soient sa nature ou le mode de son paiement.

## II- Les contrats de travail

Les principaux types de contrats:

**Les principaux sont le CDI et le CDD.**

### **1. Le CDI:** Le contrat à durée indéterminée peut être verbal ou écrit .

Le contrat écrit doit:

- Être rédigé en deux exemplaires ;
- **Porter les signatures légalisées des deux parties ;**
- Un exemplaire doit être remis au salarié .
- La période d'essai (Articles 13 à 14):
  - 15 jours pour les ouvriers;
  - 45 jours pour les employés;
  - 3 mois pour les cadres et assimilés;

## **II- Les contrats de travail**

---

Le CDI : rédaction du contrat : ( principales clauses )

- Titre du contrat
- Identité des parties
- Engagement et fonction
- Durée
- Période d'essai Horaire de travail
- Lieu de travail
- Rémunération
- Avantages sociaux
- Congés payés
- Exclusivité- non concurrence –confidentialité – secret professionnel
- Extinction et préavis
- Compétence
- Élection de domicile

## **II- Les contrats de travail**

---

La rupture du contrat de travail se fait par le biais :

- 1) par le salarié : c'est la démission
  - Deux conditions :
    - Observer le délai de préavis ;
    - Démission écrite avec signature légalisée du démissionnaire.

## II- Les contrats de travail

2) par l'employeur : c'est le licenciement

- Il ne peut être prononcé sans motif acceptable sauf si la raison est liée à ;
- la conduite du salarié,
- ou dicté par les nécessités de fonctionnement de l'entreprise

## II- Les contrats de travail

### **2. Le CDD:** Le contrat à durée déterminée.

Le contrat écrit doit:

- Être rédigé en deux exemplaires ;
- **Porter les signatures légalisées des deux parties ;**
- Un exemplaire doit être remis au salarié .
- Possibilité de renouvellement une seule fois
- Possibilité de prévoir des périodes d'essai moins longues

## II- Les contrats de travail

- Un contrat d'exception :
- Il est conclu pour une durée déterminée ou pour accomplir un travail déterminé, dans les situations où la relation du travail ne peut avoir une durée indéterminée

## II- Les contrats de travail

- CDD : Cas de recours et durées (Articles 16 et 17)

<b>CAS DE RECOURS POSSIBLE AUX CDD</b>	<b>DUREE MAXIMALE</b>
- Ouverture de l'entreprise pour la première fois ;	Une année au maximum, renouvelable une seule fois
- Ouverture d'un nouvel établissement au sein de l'entreprise ;	Une année au maximum, renouvelable une seule fois
- Démarrage d'un nouveau produit pour la première fois .	Une année au maximum, renouvelable une seule fois

### **III- De la logique de poste à la logique de compétences**

---

- La recherche constante de compétitivité conduit à l'introduction de nouvelles technologies, à des investissements croissants, à l'évolution des méthodes de travail et d'organisation.
- Il résulte le développement de fonctions nouvelles non seulement dans leur contenu technique, mais aussi dans leurs composantes de formation, de sécurité et d'information.
- Les fonctions, les emplois, les métiers, les postes, les compétences évoluent.
- La fonction est une donnée organisationnelle. Elle se définit comme un ensemble de tâches connexes.
- L'emploi décrit l'ensemble des fonctions qui lui sont confiées, en partage ou à titre exclusif.
- Le poste se définit comme le couple : « emploi localisation ».
- Le métier est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage et par l'expérience.
- La compétence est un ensemble de savoir-faire opérationnels validés.

### **III- De la logique de poste à la logique de compétences**

---

#### a) La notion de poste:

Forgée par Frederick Winslow Taylor, la notion de poste présente 4 spécificités:

- Elle est prescriptive, fondée sur une organisation scientifique du travail qui définit la pratique la plus efficace
- Elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une cadence bien définie
- Elle est individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe
- Elle est stable afin de permettre un amortissement des coûts de perception de l'organisation.

### III- De la logique de poste à la logique de compétences

Ce modèle productif remet en cause ces caractéristiques:

- l'existence de « one best way » est aujourd'hui intégrée
- Le caractère procédural est source de rigidités inadaptées
- Le caractère individuel se heurte aux interdépendances
- La stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant.

### III- De la logique de poste à la logique de compétences

Le tableau ci-après illustre l'enchaînement des concepts du changement de problématique élaboré par Mr DONNADIEU:

Notions de base	Emplois	Personnes
L'entreprise taylorienne	Le poste	Le titulaire du poste
L'entreprise post-taylorienne	La fonction, les activités, la mission	Le titulaire d'une fonction
Ces notions se déclinent en termes	D'exigence	De compétence
Ce qui suppose une mesure désignée sous le nom	D'évaluation	D'appréciation (de capacité)
Qui appelle ensuite une comparaison sur une échelle hiérarchique	De classification	De qualification

### **III- De la logique de poste à la logique de compétences**

---

#### b) La compétence:

La compétence renvoie à des activités de savoir-faire, de capacités, d'habiletés, de qualification des activités.

Les 7 principales caractéristiques de la notion de compétences sont:

- c'est une mise en situation
- Elle est contingente
- C'est une construction dans le temps
- Elle est contingente, contextualisée à une finalité
- Est un attribut de l'homme
- Elle doit être reconnue, validée par les autres
- Elle a un caractère permanent si elle est mise en œuvre
- Elle est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage.

### **III- De la logique de poste à la logique de compétences**

---

Le référentiel de compétences recense les compétences de l'entreprise. Par exemple dans une compagnie d'assurance, nous avons recensé : 8 familles de métiers et des sous familles :

- Technique
- Commercial
- GRH
- Finances comptabilité
- Organisation et système d'information
- Support
- Contrôle et pilotage
- Stratégie et management

### III- De la logique de poste à la logique de compétences

---

Il y a lieu de définir 4 niveaux permettant d'identifier les capacités requises dans le poste concerné, ensuite d'identifier pour chacun des poste le niveau requis et de rédiger le dictionnaire des compétences pour chaque emploi repère.

Les compétences sont définies au sein d'un dictionnaire et les rosaces de compétences sont élaborées.

Voici un exemple de la définition du terme organiser avec 4 niveaux de complexité :

### III- De la logique de poste à la logique de compétences

---

Exemple de compétence : **Organiser:**

1. Organiser son propre travail dans le cadre de l'organisation définie globalement (procédures, règles de fonctionnement) et de ce que l'on attend de son poste ou de sa fonction.
2. Adapter rapidement son organisation et/ou celle de l'équipe à des contraintes ou des changements imprévus pouvant survenir de l'extérieur. S'organiser avec d'autres personnes pour faire face à ces changements et minimiser ainsi leur impact.
3. Au quotidien, organiser le travail des membres de son équipe et de plusieurs intervenants externes à son service. A court terme, préparer des programmes de travail, des plannings, en anticipant sur les moyens nécessaires pour les réaliser
4. Anticiper, Organiser, définir et décliner les objectifs pour avoir un impact durable sur les résultats : la qualité, la productivité, les conditions de travail des autres à l'intérieur de son service et au sein de l'entreprise.

### III- De la logique de poste à la logique de compétences

Voici un exemple de compétences:

Managers	Non Managers
· 2 compétences stratégiques	· 2 compétences stratégiques
· 1 compétence collective	· 1 compétence collective
· 2 compétences techniques	· 3 compétences techniques
· 1 compétence comportement métier	· 2 compétences comportement métier
· 2 compétences management	

### III- De la logique de poste à la logique de compétences



#### **IV- Mobilité et gestion de carrière**

---

Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié.

Gérer la carrière repose sur un dispositif d'orientation professionnelle.

Cela implique un système d'appréciation permettant d'individualiser l'orientation et la gestion de la mobilité et de l'emploi.

Le terme de mobilité recouvre plusieurs réalités organisationnelles.

On distingue 3 types de mobilité:

- Verticale
- Horizontale
- d'environnement.

#### **IV- Mobilité et gestion de carrière**

---

- La mobilité verticale ou promotionnelle: elle traduit une progression verticale au sein d'un même métier ou d'un même fonction.
- La mobilité horizontale: elle désigne des changements de poste, de fonction, ou de métier sans évolution hiérarchique.
- La mobilité d'environnement: elle désigne des changements de lieu d'exercice d'une activité sans que les personnes ne changent pour autant de fonction ou de niveau hiérarchique.

#### **IV- Mobilité et gestion de carrière**

---

La mobilité s'inscrit aussi dans le cadre de la GPEC.

L'objectif d'une démarche GPEC peut être analysée à 2 niveaux:

- Pour l'entreprise, elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence.
- Pour le salarié, elle devrait permettre à chacun de construire un parcours professionnel cohérent avec la stratégie de l'entreprise

#### **IV- Mobilité et gestion de carrière**

---

La démarche de GPEC peut être analysée en six étapes:

- Définition d'un horizon temporel
- Détermination des besoins qualitatifs et quantitatifs en emplois
- Analyse de l'état actuel des ressources
- Prévission de l'évolution des ressources
- Evaluation des écarts entre besoins et ressources
- Politique d'ajustement accompagné de plans d'action individuels correspondants.

#### IV- Mobilité et gestion de carrière

La démarche GPEC mise en œuvre présente ainsi plusieurs atouts pour l'entreprise:

- Analyse préalable fournit bon nombre d'informations utiles à la réflexion en GRH
- Action des DRH se positionne d'emblée comme stratégique
- Démarche GPEC favorise une meilleure cohérence dans le système de GRH
- Mise en œuvre de la GPEC améliore la capacité d'adaptation et de réactivité des salariés grâce à une élévation du niveau des compétences
- Effort d'anticipation qui oriente le déroulement de la GPEC peut permettre d'éviter des solutions douloureuses.

### EXERCICE



La mobilité en interne est un phénomène qui fait partie de l'organisation du travail de l'entreprise, c'est une évidence pratique bénéfique aussi bien pour l'entreprise que pour l'employé. Mobilité subie ou désirée, parfois elle entraîne tout un changement géographique pour le salarié.

Pour l'entreprise c'est d'abord l'opportunité de repérer les hommes capables de prétendre aux postes à pourvoir en interne, car il est bien question de gestion de carrière. Qui dit mobilité dit polyvalence, une question s'impose alors, la polyvalence est-elle une « poly-compétence »?

En effet, plus les postes nécessitent des qualifications particulières et élevées, plus l'employé polyvalent devra évidemment acquérir plusieurs compétences assez distinctes, lui permettant de s'épanouir dans son nouveau poste, ceci étant la conversion escomptée passant incontestablement par une bonne démarche RH. Cependant, restreindre la mobilité interne à un phénomène qui ne touche que les cadres et ingénieurs n'est pas toujours d'actualité. La mobilité interne intéresse en effet tous les hommes de l'entreprise repérés comme des potentiels à quel que niveau hiérarchique que ce soit. Les potentiels pouvant être désignés comme des personnes capables d'évoluer en changeant de poste, d'affectation ou/et de responsabilités. L'enjeu de cette gestion permet le transfert de connaissances. Par constat « parfois un changement de trajectoire fait naître de la compétence ».

Source : l'économiste de 32 - 4 - 2009



- 1 - Définir les expressions soulignées.
- 2 - Quels sont les avantages de la mobilité interne pour
  - a - l'entreprise ?
  - b - pour le salarié ?

## SOLUTION



1. La compétence : est le savoir, le savoir faire et le savoir être du salarié.
- Gestion des carrières : un outil de la GRH qui assure le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein de l'entreprise.
  - Mobilité interne : c'est un recrutement interne qui permet au salarié de gravir les échelons grâce à la promotion ou à changer de poste le long d'un même niveau hiérarchique.
2. Les avantages de la mobilité interne :

Pour le salarié	Pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de sa situation sociale et financière du salarié;</li> <li>• occuper un poste qui répond à ses aspirations ;</li> <li>• sentiment de reconnaissance ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteur de motivation du salarié ce qui accroît sa performance ;</li> <li>• adapter les compétences au poste ;</li> <li>• favoriser la polyvalence ;</li> <li>• pourvoir les postes vacants par des personnes dont les qualités professionnelles et personnelles sont connues.</li> </ul>



**Université Internationale  
de Casablanca**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## Partie 2:

# L'évaluation

---

# Contenu

---

- |                                                |
|------------------------------------------------|
| 1- Les composantes d'un processus d'évaluation |
| 2- Les différents types d'évaluation           |

---

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

- formation,
- promotion,
- mobilité,
- rémunération...

La difficulté de l'évaluation réside dans le fait qu'elle pose la question des critères d'évaluation (et de leur définition stricte ou large) et de leur acceptation par les intéressés. Elle suppose donc une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs.

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

---

Cinq questions principales doivent être posées :

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

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

---

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

Cette question semble triviale, pourtant cette étape est souvent négligée. Les principales raisons sont :

- répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution ;
- responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
- faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;
- favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs ;

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

---

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

- servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations ;
- fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits ;
- améliorer la productivité ;
- rationaliser les décisions de gestion du personnel ;
- valoriser les hommes...

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

---

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

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

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

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

---

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

Pour le management l'évaluation permet au cadre :

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

Pour la GRH l'évaluation représente :

- la gestion qualitative et quantitative des emplois ;
- l'évolution des grilles de qualification ;
- la gestion des rémunérations ;
- la formation ;
- la gestion des carrières.

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

---

#### ***Que doit-on évaluer ?***

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

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

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

---

### ***Que doit-on évaluer?***

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

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

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

---

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

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

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

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

---

### **Qui participe à l'évaluation?**

- les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports, etc., soient les services RH ou la direction de l'entreprise ;
- l'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer. Souvent le choix se fait entre cadres/non cadres et évaluation individuelle ou collective. La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation. Dans les établissements publics les agents sont évalués sur l'ensemble de la pyramide hiérarchique.

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

---

### **Comment évalue t-on?**

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

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

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

---

### ***Au nom de quoi évaluer?***

Cette question est relayée par celle de la légitimité de l'appréciateur, sommet stratégique de l'entreprise.

En effet, l'évaluation doit être acceptée par l'ensemble des salariés. Ceci tient en partie dans la cohérence entre l'évaluation et les valeurs de l'entreprise. L'évaluation doit donc se concevoir et se réaliser en fonction d'un référentiel.

*Par exemple, une entreprise qui cherche à rester leader sur son marché va orienter l'évaluation vers les objectifs qu'elle doit atteindre pour conserver sa position (élargissement de la clientèle et conséquemment, appréciation des vendeurs en fonction des ventes conclues...).*

## **II- Les différents types d'évaluation**

---

- L'appréciation des compétences
- L'évaluation de la performance
- Les feed-back 180° et 360°
- Les centres d'évaluation ou « assessment centers »
- La gestion individuelle des parcours professionnels

## II- Les différents types d'évaluation

---

### *L'appréciation des compétences*

Les méthodes d'appréciation ont évolué depuis les années 1960-70. Souvent critiquées en raison de leur manque d'objectivité et de pertinence des critères utilisés, l'appréciation se basait sur quelques critères identiques (organisation, qualités relationnelles, application...) pour tous les salariés quel que soit le niveau de leur poste (ouvrier, employés, agent de maîtrise...).

D'où **l'évaluation en fonction de référentiels de compétences qui différencie les critères selon les types de poste** (analyse de la fonction à remplir et traduite en comportements différents selon les niveaux de poste).

L'entretien individuel d'évaluation joue aussi un rôle fort dans ce mécanisme auxquelles s'ajoutent les pratiques croissantes d'auto évaluation proposées au salarié. Ces dernières doivent inciter le salarié à avoir un rôle plus actif dans le développement de ses compétences et l'expression de ses besoins.

## II- Les différents types d'évaluation

---

### *L'évaluation de la performance*

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

Dans les groupes anglo-saxons, ce type d'évaluation est courant. Elle consiste en un rappel des objectifs du salarié et des résultats atteints. Le processus peut être informatisé et associé à un calcul de bonus, l'évaluateur attribuant une note à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre de contacts fréquents avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur. Toutefois, cette démarche peut générer du stress et souligne les besoins de formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien plus que de contrôle.

## II- Les différents types d'évaluation

---

### *L'évaluation de la performance*

L'évaluation de la performance nécessite en outre que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation. Exemples : le montant du chiffre d'affaire, respect des délais...la difficulté réside dans le fait que certaines fonctions se prêtent mal à une évaluation en termes de résultats.

L'utilisation croissante des systèmes de distribution forcée consiste à classer les salariés d'un service en trois niveaux : de 5 à 15% au sommet de l'échelle, entre 70 à 90% en intermédiaire et de 5 à 15% au niveau le plus bas. Ces pratiques sont courantes dans les situations de restructuration et permettent de désigner les personnes les moins performantes...ceci n'est pas sans représenter des difficultés importantes...

## II- Les différents types d'évaluation

---

### *Les feed-back 180° et 360°*

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

Trois niveaux d'appréciation sont ainsi identifiés :

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

## **II- Les différents types d'évaluation**

---

### ***Les feed-back 180° et 360°***

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

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

## **II- Les différents types d'évaluation**

---

### ***Les centres d'évaluation ou « assessment centers »***

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

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

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

## **II- Les différents types d'évaluation**

---

### ***Les centres d'évaluation ou « assessment centers »***

Exemples de simulation :

- jeu individuel « in basket » : quelles sont les réactions d'une personne face à de nombreuses informations accumulées pendant son absence telles que répondre au courrier, déléguer les tâches. Cet exercice vise à analyser les dimensions analyse, synthèse, jugement, organisation, délégation, gestion des priorités...
- jeu de type duel : il s'agit là d'un entretien avec une personne dont le comportement et les réactions sont prédéterminées. Le but est l'évaluation des capacités de négociation, de gestion des conflits, de communication orale...
- jeu collectif ou simulation de réunion avec un sujet de discussion. les rôles des interlocuteurs peuvent être définis ou non. Le but, identifier les compétences de leadership, l'esprit d'équipe, le sens de l'organisation...

## **II- Les différents types d'évaluation**

---

### ***La gestion individuelle des parcours professionnels***

Avec la logique de parcours professionnel, on assiste au renforcement du rôle du gestionnaire RH dans l'entreprise. La mobilité et l'évolution du salarié dans son service et entre services introduit la présence du GRH dans un environnement appartenant jusqu'alors au cadre de proximité qui gérait la promotion au sein de son service.

L'utilisation d'entretiens, la participation à des bilans professionnels et de compétences permet de connaître le salarié, de définir un parcours professionnel, de proposer des formations...

Quelques difficultés interviennent inhérentes au fait que définir un parcours en fonction d'un entretien relativement court, de critères plus ou moins pertinents établis et réalisés par un cadre de proximité ou un GRH plus ou moins objectif, apparaît comme un exercice extrêmement périlleux. Les comités de carrière interviennent pour palier ces défauts



Université Internationale  
de Casablanca  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

### Partie 3:

## La formation professionnelle continue

---

Présenté par Pr BAKELI Tarik

## Contenu

---

- |                                                         |
|---------------------------------------------------------|
| 1- Les enjeux de la FPC                                 |
| 2- L'élaboration et la réalisation du plan de formation |
| 3- L'évaluation de la formation                         |
| 4- Le dispositif de formation continue                  |

---

Les mutations d'ordre concurrentiel, économique, technologique et social qui opèrent au sein de l'environnement ont des incidences directes sur la structure et la nature des compétences de l'entreprise.

Ces mutations imposent une réflexion de fond sur les besoins à venir en compétences et sur les évolutions possibles.

C'est pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

Considéré comme un investissement immatériel, le développement des compétences par le biais des dispositifs de formation revêt des enjeux majeurs (opérationnels, stratégiques, individuels).

L'entreprise a aussi une responsabilité vis-à-vis de la capacité du salarié à occuper un emploi (employabilité).

#### **I- Les enjeux de la FPC**

---

Sur le plan stratégique, les dépenses de formation peut être analysées comme un investissement qui contribuerait à terme comme un avantage comparatif pour l'entreprise.

La formation ne doit pas être engagée à fonds perdus mais comme un investissement en phase avec la stratégie et contribue à l'amélioration de la performance.

Sur le plan organisationnel, la formation concerne en premier lieu la structuration des compétences internes et leur évolution.

La transition d'un portefeuille de compétences à un autre passe par l'identification et la formalisation des compétences existantes et implique le développement d'outils (fiches de postes, répertoire des métiers, GPEC, système d'évaluation).

## **II- L'élaboration et la réalisation du plan de formation**

---

Il n'y a pas d'obligation légale au Maroc pour la formation quand bien même l'entreprise paie 1,6% de sa masse salariale en taxe professionnelle.

Le plan de formation s'impose comme un élément central de la politique de GRH.

L'identification des besoins de formation constitue la pierre angulaire de toute démarche d'ingénierie de formation.

Cette analyse réalisée en amont conditionne fortement l'efficacité des actions de formation.

La formation est censée apporter une réponse à un écart prévu, ou constaté, de compétences.

## **II- L'élaboration et la réalisation du plan de formation**

---

Cet écart de compétences peut être inhérent aux orientations stratégiques, à l'évolution opérationnelle du poste de travail ou encore au projet d'évolution professionnelle des salariés.

Afin d'identifier d'une manière pertinente les besoins, il y a lieu de confronter plusieurs sources d'information:

- les projets de développement de l'entreprise
- les entretiens réalisés avec la hiérarchie
- les entretiens individuels de formation

Les besoins de formation recueillis sont analysés et hiérarchisés.

L'important est de savoir quelle problématique la formation va résoudre.

Il faut définir les objectifs opérationnels avant de définir les objectifs pédagogiques.

## **II- L'élaboration et la réalisation du plan de formation**

---

Le plan de formation est la synthèse de l'analyse et de la hiérarchisation des besoins de formation.

Au plan de formation, le budget est calculé afin qu'il soit validé préalablement.

De là découle les éléments de commande de la formation:

- définition de la population cible
- détermination des modalités de mesure de la formation
- définition de la forme de réponse

Le cahier des charges décrit des objectifs clairs, concis, réalistes et mesurables.

## **II- L'élaboration et la réalisation du plan de formation**

---

Le contexte : présentation du projet de la formation, rattachement aux orientations de l'entreprise, présentation de l'entreprise : histoire, structure et effectifs...

La contribution attendue de la formation : à la réalisation d'un projet, à la résolution d'un problème, à l'évolution des emplois ou des emplois

La population concernée : nombre, âge, classification, ancienneté, activités actuelles, activités futures

Les objectifs de la formation : nouvelles compétences visées (en termes de savoirs), décrire ce que le stagiaire devra être capable de faire au terme de l'action de formation

## **II- L'élaboration et la réalisation du plan de formation**

---

Le dispositif de formation : Indiquer les grandes caractéristiques auxquelles devra répondre l'action de formation. En laissant au maximum des marges de manœuvre nécessaires au formateur pour élaborer sa réponse qui devra traiter de : - la durée de la formation et son rythme de réalisation - son mode d'organisation - le type de formateur souhaité - le type de matériel pédagogique à utiliser

Les modalités de suivi et évaluation : rôle et responsabilités des acteurs. Contrôle de la conformité du déroulement de la formation. Évaluation des résultats obtenus à l'issue de la formation, en situation de travail. Évaluation des effets de la formation sur les conditions d'exploitation

Les coûts et les modalités de règlement : Sauf exception, les coûts et le budget n'apparaissent pas dans le cahier des charges envoyé en appel d'offres mais sont attendus dans les réponses.

## **II- L'élaboration et la réalisation du plan de formation**

---

Les réponses de l'appel d'offres font l'objet d'un dépouillement par une commission.

Le dépouillement est réalisé à partir de critères préalablement retenus sous forme de grille d'évaluation.

### **III- L'évaluation de la formation**

---

La démarche de l'évaluation permet de mesurer les effets de la formation dans le temps à chaud et à froid. Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.

C'est l'évaluation à froid qui permet de mesurer véritablement la portée et les effets de la formation c.a.d son retour sur investissement

### **IV- Le dispositif de formation continue**

---

Les contrats spéciaux de formation ont été créés en 1996 par l'OFPPT.

L'objectif était d'amener progressivement les entreprises à faire de la formation en subventionnant leurs actions.

Dans les premières années, les CSF n'ont pas connu un franc succès. Par la suite, la demande a excédé l'offre.

Par la suite, il y a eu un travail de restructuration du système afin d'accompagner les PME-PMI dans leur effort de formation.

La refonte du manuel de procédures est au cœur de cette restructuration.

Les avantages sont le remboursement des actions de formation pouvant aller selon les secteurs jusqu'à 80%.

La constitution des GIAC sont aussi une aide pour le financement des actions d'ingénierie de formation.

## EXERCICE



«Former pour former», c'est du gaspillage

### Un audit préalable des besoins est un minimum

«Ce n'est pas parce qu'on va envoyer un cadre à un cycle de formation qu'il va devenir compétent», prévient Alain Meignant, expert en développement des ressources humaines. Le consultant français qui intervient souvent dans les entreprises marocaines touche là un point sensible, la propension dans certaines PME à planifier des formations sans avoir préalablement défini les besoins. Dans bien des cas, les modules de formation répondent à «l'impératif de se mettre en phase avec les exigences d'une certification», ou à la nécessité de «consommer les budgets». Former pour former fausse l'essence même de la formation. En face, les cabinets de conseil (pas tous heureusement) profitent de ce réflexe qu'ont les petites structures à tout acheter pourvu que ce soit des séminaires. Une aubaine pour vendre des modules qui n'ont parfois rien à voir avec le métier ni les besoins de l'entreprise. L'entreprise doit établir un audit des besoins. «L'on ne vend pas de la formation pour une journée, comme le font certains consultants «La formation n'est pas la solution miracle pour venir à bout des dysfonctionnements de l'entreprise ni un médicament à prescrire 3 fois par semaine», fait remarquer Florian Mantione, consultant en ressources humaines.



## EXERCICE



En gros, la formation relève d'une politique et non d'une improvisation. Bien pensée, celle-ci est un véritable levier de compétitivité. A condition de ne pas tomber dans le piège de la fausse sélection.

La formation est par ailleurs un catalyseur de compétences. Au moment du recrutement, l'employeur doit miser sur des profils «développables».

La formation est quelquefois perçue comme une lame à double tranchant par l'employeur. La peur de voir partir ses meilleurs éléments à la concurrence hante beaucoup de dirigeants. Elle est encore plus vive lorsqu'il s'agit de cadres hautement qualifiés inscrits dans les fameux programmes MBA. Cette crainte est justifiable, explique Florian Mantione. «Les dirigeants redoutent que la formation ne serve à renforcer la concurrence».

Source : L'économiste du 9/2/2009

- 1 - Relever du document les domaines de la gestion des ressources humaines.
- 2 - Expliquer l' expression soulignée du document.
- 3 - a - Relever du document les différentes étapes de la formation.  
b - En citer d'autres.
- 4 - Quel lieu y'a t'il entre formation et compétitivité des entreprises ?
- 5 - Quelles sont les limites de la formation dans les entreprises marocaines ?
- 6 - Sur la base du document, comment la formation des cadres peut elle être source de concurrence en défaveur de l'entreprise ?



## **SOLUTION**



- 1 - Les domaines de la GRH : La formation, le recrutement,
- 2 - La formation doit s'appuyer sur la détermination de besoins en formation pour garantir sa réussite.
- 3 - a - Les étapes de plan de formation :
  - La détermination des besoins en formation ;
  - La sélection des bénéficiaires ;
  - La fixation des objectifs de formation.
- b - Autres étapes du plan de formation : fixer un budget, exécution ; évaluation.
- 4 - La formation permet d'améliorer les qualifications et de les compétences du salarié ce qui accroît la productivité, la flexibilité au sein de l'entreprise. De même, elle est source de motivation. Pour toutes ces raisons, l'entreprise devient plus compétitive sur le marché.
- 5 - Les limites de la formation dans les entreprises au Maroc : la décision de formation ne relève pas d'une politique mais d'une improvisation. Elle est prise dans un grand nombre d'entreprises sans étude préalable des besoins mais seulement pour répondre à la nécessité de consommer des budgets ou de se mettre en phase avec les exigences d'une certification.
- 6 - Des salariés mieux formés peuvent être moins fidèles à leur entreprise pour aller à la recherche d'entreprises plus attractives en terme de salaire et de motivation.

