

chapitre 2 :les fonctions et pratique de la gestion des ressources humaines



ahmed belbachir wafa

Légende





-  Entrée du glossaire
-  Abréviation
-  Référence Bibliographique
-  Référence générale

Table des matières



Introduction	4
I - 1. objectifs et prérequis du chapitre 2	5
II - Exercice	6
III - les clés pour réussir sa gestion des ressources humaines	7
IV - le processus de recrutement	8
V - le plan de formation	12
VI - le système de rémunération	17
VII - 6. la motivation du personnel	20
VIII - 2- théorie de la motivation	21
IX - Exercice	25
X - Exercice	26
XI - Exercice	27
XII - Exercice	28
XIII - Conclusion	29
Solutions des exercices	30
Bibliographie	32
Webographie	33

Introduction



Les travailleurs ressentent des besoins multiples et variés, susceptibles d'évoluer. Ils possèdent de nombreux talents et capacité à développer. La gestion des ressources

humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. Les questions de gestion de compétences, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs. La gestion des ressources humaines consiste en un ensemble de démarche visant à recruter un personnel talentueux et plein d'énergie, à le perfectionner et à le conserver . En vue d'attirer des employés de premier ordre, il est important de veiller à la planification des ressources humaines, au recrutement ainsi qu'à la sélection. Pour disposer d'un personnel de premier ordre, il faut orienter les employés, les former et leur permettre de planifier eux-mêmes leur cheminement professionnel. Enfin, conserver un personnel de qualité implique une bonne gestion en tout ce qui concerne : la conservation et le roulement des employés, l'évaluation du rendement ainsi que la rémunération et les avantages sociaux.

1. objectifs et prérequis du chapitre 2



le chapitre 2 fonctions et pratiques de la gestion des ressources humaines a pour objectif:

- concevoir une démarche rationnelle coordonnée pour attirer et développer, motiver les salariés
- Structurer les fonctions de la gestion des ressources humaines
- créer et mobiliser les savoirs nécessaire pour la réalisation des objectifs de l'entreprise

les prérequis du chapitre 2

- les techniques de gestion des ressource humaine
- l'organisation systémique et organique

Exercice

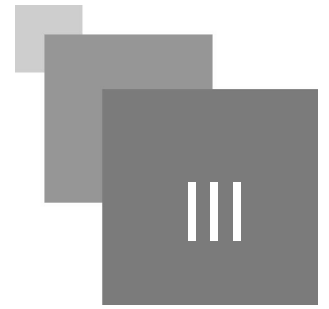


[solution n°1 p.30]

selon Burns et Stalker dans la théorie de la contingence existe deux type de structure a adopter les quelles :

- fonctionnelle
- organique
- matricielle
- mécaniste
- en réseau

les clés pour réussir sa gestion des ressources humaines



les clés pour réussir sa gestion des ressources humaines peuvent se «résumer» ainsi:

- anticiper les changements, innover;
- mutualiser, développer la solidarité ;
- communiquer, échanger, toujours et encore ;
- prendre régulièrement du recul et repenser son organisation, avec ses collaborateurs;
- prendre le temps de bien recruter;
- mener une véritable stratégie générale incluant des politiques de GPEC, de formation, de communication et de rémunération ;
- développer la responsabilisation en luttant contre l'assistantat;
- mener un management relationnel et social;
 - faire vivre les valeurs de l'entreprise ;
- favoriser l'innovation, la créativité, l'agilité.

le processus de recrutement

IV

1-définition du recrutement

Le recrutement^{p.33} est c'est l'ensemble des actions et des étapes qui vont permettre de trouver une personne qui correspond à un poste donné pour une organisation donnée.

En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification ; le processus de recrutement comprend plusieurs étapes dont la première consiste à déterminer le profil de l'emploi à pourvoir ainsi que le profil de la personne qui va l'occuper

Ensuite, l'entreprise est amenée à rechercher des candidats. Pour cela, elle peut utiliser le recrutement interne ou externe. Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. c'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Le processus de recrutement^{p.33} est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à la collectivité de bénéficier des compétences dont elle a besoin. C'est un processus décisionnel long et complexe dont la construction se fait en réalité dans toutes ses étapes successives, et non pas à un « moment » précis.

Remarque

Le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne et avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification

les étapes du processus de recrutement

les étapes^{p.33} du processus de recrutement se déclinent par :

1-L'analyse du besoin

La première chose à faire est donc de bien évaluer les besoins de votre entreprise : pour cela, voici les

points à vérifier :

- vérifier les charges de travail de chaque collaborateur
- travailler sur les optimisations possibles ou pas de l'organisation de l'entreprise avec le responsable de service
- identifier les pistes d'amélioration de compétitivité
- identifier les nouvelles compétences dont vous avez besoin pour développer de nouveaux projets

Lorsque vous avez répondu à tous ces points, vous êtes en mesure de décider si le recrutement prévu est toujours indispensable ou pas pour votre entreprise.

Si vous décidez de recruter un nouveau collaborateur il est maintenant temps de réfléchir à la définition de poste.

Le poste à pourvoir doit être défini précisément : c'est l'objet de la description de poste. Elle en précise la mission générale, ainsi que les activités détaillées qu'il implique.

Le volume de ces activités doit être évalué le plus précisément possible puisque c'est cela qui déterminera s'il faut recruter dans le cadre d'un temps plein ou d'un temps partiel.

L'entreprise doit également déterminer la nature du contrat auquel elle souhaite recourir (CDI, CDD, contrat d'apprentissage ou de professionnalisation...) ainsi que

les modalités particulières d'organisation du temps de travail (travail de nuit, horaires continus...), ou les contraintes particulières du poste (déplacements fréquents).

2-Définir le profil recherché

Il s'agit de décrire le profil le mieux adapté pour répondre au besoin :

- la liste des missions que vous allez confier
- les responsabilités du poste : listez-les et surtout indiquer le niveau attendu
- les objectifs et les résultats attendus (n'hésitez pas à mettre des chiffres précis)
- le profil recherché (débutant – confirmé, franco-français – international, généraliste - expert etc)
- les diplômes et les habilitations nécessaires
- le détail des compétences
- le détail des expériences
- le salaire
- le contrat de travail

La définition du profil doit être suffisamment précise pour bien orienter les recherches, sans pour autant être trop restrictive : dresser la liste exhaustive des caractéristiques recherchées revient souvent à définir un profil introuvable. Il est important de faire le tri entre celles qui sont indispensables

et celles que l'on peut
considérer comme négociables.

3-La détermination du mode de recherche

Avant de recruter un nouveau collaborateur, il faut s'assurer que le poste concerné ne pourrait pas être pourvu par un salarié revenant dans l'entreprise à l'issue d'une période de suspension de son contrat (congé maternité, congé sabbatique, congé pour création d'entreprise...) et devant retrouver un emploi équivalent à celui qu'il occupait avant son départ.

Une entreprise souhaitant recruter dispose de plusieurs moyens de recherche :

- diffuser une offre (presse, internet, ..) ;
- faire appel à un cabinet de recrutement ;
- faire appel à une agence de travail temporaire ;
- exploiter son propre vivier de candidatures.

4-L'analyse des candidatures

Le responsable du recrutement opère un premier tri des candidatures reçues sur la base de la définition de poste établie par le manager du service. Cette sélection est ensuite affinée par le responsable hiérarchique auquel le poste est rattaché.

5-Les entretiens et tests d'évaluation

Les entretiens sont menés par le responsable du recrutement et par le futur responsable hiérarchique de la personne recrutée, ainsi que par toute autre personne dont l'avis est requis (expert-métier par exemple).

En plus de ces entretiens, il est également possible de soumettre les candidats à des tests d'évaluation, pour autant que ceux-ci soient pertinents et aient été préalablement portés à leur connaissance.

6-Embauche et contrat de travail

Par la promesse d'embauche, l'entreprise garantit au futur embauché qu'elle lui réserve un emploi. Elle ne remplace pas le contrat de travail mais engage l'entreprise tout autant que lui.

7-Formalités relatives à l'embauche

L'entreprise doit établir une déclaration préalable à l'embauche (DPAE). La DPAE précise la durée et la nature du contrat envisagé.

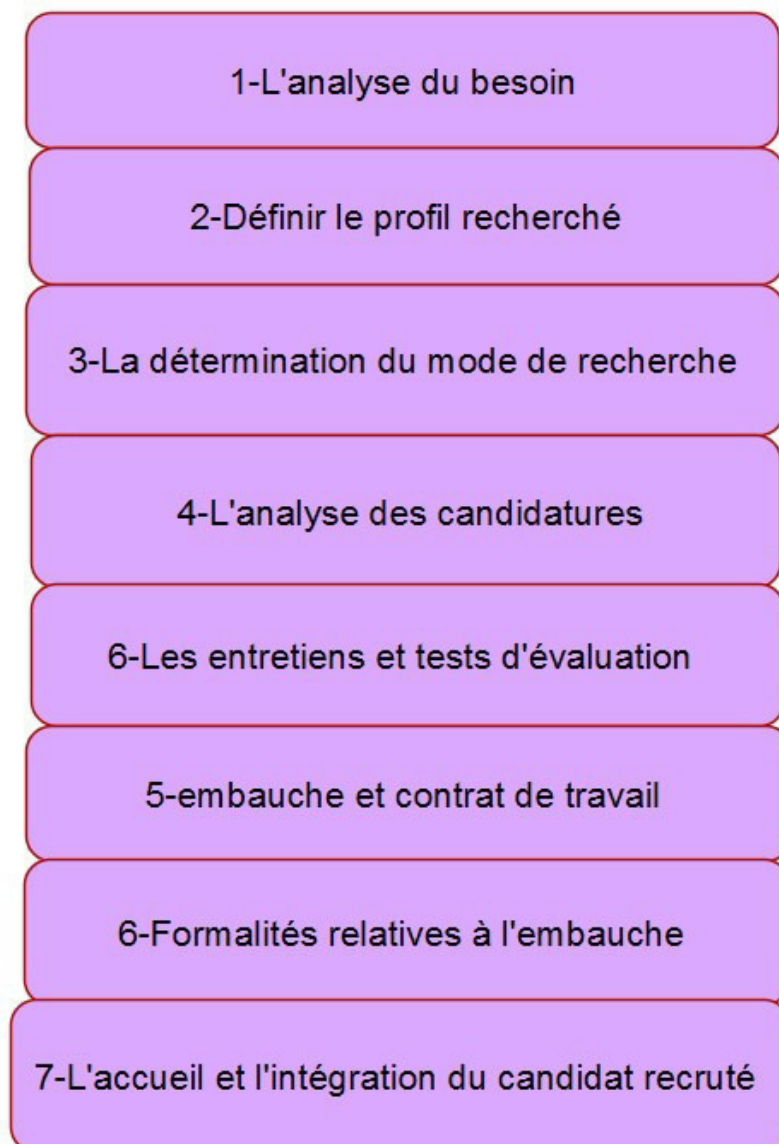
Après l'embauche, l'entreprise finalise la DPAE et inscrit le salarié au registre du personnel. Elle doit également planifier la visite médicale d'embauche.

8-L'accueil et l'intégration du candidat recruté

Le processus de recrutement ne s'achève pas le jour où le candidat sélectionné signe son contrat de travail mais se poursuit durant toute sa phase d'intégration.

Identifier et embaucher le profil le mieux adapté à ses besoins ne suffit pas. Il est fondamental que le nouveau collaborateur se sente bien dans son poste, dans

l'équipe et dans l'entreprise, et qu'il ait envie de s'y investir.



processus de recrutement



Remarque

Pour éviter qu'elles ne se perdent d'un bureau à l'autre, les candidatures, externes ou internes, doivent être orientées vers un point de réception unique, le plus

souvent, le responsable du recrutement.

le plan de formation



la formation est une obligation légale. Les entreprises dans les quelles il existe une représentation du personnel sont tenues d'élaborer un plan de formation qui

récapitule les actions de formation prévues par l'employeur durant l'exercice. Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer

leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire) ;

Les dispositions de la loi 97-02 du 31/12/1997, portant loi de finances, engageant tous les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations

publiques à consacrer un montant au moins égal à 1% de leurs masses salariales aux actions de formations professionnelles .

Chris argyris

*L'apprentissage individuel et organisationnel :

À partir du postulat que les transformations organisationnelles seront continues, du fait de notre environnement économique en pleine mutation, il faudra, pour

répondre à ces nécessaires adaptations, recourir à l'apprentissage individuel et organisationnel.

Selon Chis Argyris, les organisations du futur seront celles qui auront les capacités de s'adapter aux changements par leurs capacités d'apprentissage. Il est nécessaire

de concevoir et de développer des « organisations apprenantes » en aidant les acteurs de l'organisation à modifier leur manière de raisonner et à faire

l'apprentissage d'un raisonnement constructif. Pour Chris Argyris , il faut lutter contre les freins à l'apprentissage qui sont des « routines défensives », des processus de blocage chez l'individu. L'apprentissage se manifeste dès que l'on détecte « un écart entre une intention et ses conséquences effectives », une erreur, que l'on souhaite corriger.

Pour les corriger, on aura recours à :

- la boucle simple : modification du comportement à l'intérieur d'une procédure de référence existantes ;
- la boucle double : modification de la procédure de référence existante (on restructure la procédure pour faire différemment).

Pour conclure, il faut éviter les « routines défensives » de l'individu à l'apprentissage et favoriser l'apprentissage en boucle double

Pour l'entreprise, la formation est un moyen d'accroître les compétences de ses salariés et de renforcer ainsi leur degré d'adaptation à leur poste où à leur environnement. C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

4. le plan de formation

La formation^{p.32} apparaît comme l'une des missions essentielles de la gestion du personnel dans l'entreprise. Son objectif est de mieux préparer le personnel de

l'entreprise aux modifications de l'environnement. Pour cela, les programmes de formation sont particulièrement axés sur :

- le développement de l'adaptabilité ;
- la mobilité ;
- l'évolution professionnelle.

Et elle doit répondre à 4 critères réglementaires :

- Des objectifs pédagogiques déterminés préalablement,
- Un programme permettant de définir la progression utilisée pour atteindre les objectifs visés,
- Des moyens pédagogiques et d'encadrement,
- Un dispositif de suivi du programme et d'appréciation des résultats,

La formation est un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs.

le plan de formation est un document écrit, annuel ou pluriannuel, qui retrace l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur en fonction de l'intérêt de l'entreprise et des objectifs futurs

Le plan comprend :

- les objectifs ;
- les priorités ;
- le contenu ;
- la pédagogie ;
- la durée, le calendrier ;
- le budget ;
- les catégories de bénéficiaires ;
- la manière dont les actions seront évaluées.

2-les étapes de réalisation du plan de formation

la réalisation du plan de formation

- l'analyse des besoins

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel, l'étude des postes de travail et des changements technologiques et organisationnels.

L'enquête menée auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne relèvent pas exclusivement du bon exercice de la fonction.

L'analyse du poste de travail permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaire pour la maîtrise de la situation professionnelle. Les entreprises disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois. Elles peuvent ainsi faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois déterminés les principaux choix. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise

- les choix de la politique de formation

La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées

par les salariés et en particulier à celle d'employabilité. Le droit à la formation professionnelle a souvent comme conséquence de rendre les individus plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur ouvre.

Les principaux choix portent sur :

-les objectifs de formation ;

-le budget ;

-les contenus : la formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique

visant à développer leur compétence professionnelle ;

-les bénéficiaires : la ventilation des bénéficiaires, selon les catégories professionnelles, traduit les choix de l'entreprise. Si les agents les moins qualifiés sont les grands bénéficiaires, on retrouve l'objectif de la « seconde chance » inscrit dans la loi. Si les agents qualifiés sont les gros consommateurs, l'objectif porte alors sur le développement du potentiel existant, voire sur la simple satisfaction des demandes exprimées (les agents les plus qualifiés sont ceux qui expriment les demandes les plus nombreuses) ;

-les modalités : durée, « inter »ou « intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors des heures de travail, formules pédagogique

- l'organisation et le suivi de la formation

Il s'agit, d'une part, de procéder à l'évaluation systématique des actions de formation à trois niveaux :

- celui des objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage) ;
- celui des objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation) ;
- celui des objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).

Il s'agit, d'autre part, d'analyser, au niveau des individus :

- la formation initiale ;
- les acquis professionnels, tel le savoir-faire ;
- les formations suivies en cours de carrière, y compris celles qui sont suivies à l'initiative du salarié, dans la mesure où, pour ces dernières, il en aura informé l'entreprise
- les diplômes obtenus et leur prise en compte.

Pour atteindre pleinement ces objectifs, ces éléments individuels sont souvent informatisés dans le respect de la réglementation en vigueur relative à la protection des libertés individuelles

- L'audit de la formation

Si la formation est considérée comme l'outil stratégique, elle doit intégrer un certain nombre de facteurs, d'objectifs, se conformer à sa réglementation, rester dans son cadre budgétaire et répondre aux objectifs qu'on lui a donnés. Par sa méthodologie, l'audit est l'outil nécessaire pour vérifier le fonctionnement global du système formation. L'audit peut s'appliquer :

- au système global de formation de l'entreprise ;
- à un établissement ;
- à une action déterminée ;
- à une opération stratégique importante

Il doit comporter quatre niveaux

a-conformité mesurer le respect de la législation comptable, fiscal et social en vigueur, et les règles instituées par l'entreprise.

b-efficacité mesurer les effets du système formation à réaliser

c-cohérence mesuré la capacité de l'entreprise à intégrer la formation en cohérence avec les autres politiques (politique stratégique, de productivité, commerciale....)

d-pertinence analysé, à partir des trois points précédents, la capacité de l'entreprise à générer sa politique globale. L'audit de pertinence permet de formuler les recommandations du rapport.

1-analyse des besoins

2- choix de la politique de formation

3- organisation et le suivi de la formation

4-l'audit de la formation

le système de rémunération

VI

définition de la rémunération

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

Composition de la rémunération^{p.33} ☞ elle comprend globalement :

Une partie fixe individualisée : le salaire de base (appelé également : fixe), la prime d'ancienneté, le 13ème mois (ou plus).

Une partie variable : des primes individuelles et bonus (pour favoriser la performance de l'individu), des primes collectives (pour fédérer une équipe et/ou

l'ensemble des collaborateurs), et enfin des indemnités diverses (pour compenser la pénibilité du travail).

Des éléments de rémunération différés : intéressement, participation, plan épargne entreprise ...

L'objectif est de partager les profits engrangés. Ces dispositifs

donnent lieu à des avantages fiscaux pour l'entreprise et le salarié.

D'autres éléments périphériques : avantages en nature (voiture, logement de fonction), remboursement de frais, chèques cadeaux, chèques-restaurant,

mutuelle, prévoyance, retraite, jours de congés supplémentaires...

La rémunération^{p.33} ☞ 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.

Une politique de rémunération doit poursuivre plusieurs objectifs:

- l'équité: il s'agit d'éviter les injustices, qui seront selon le système de valeur mesurées par rapport à l'ancienneté, à la fonction, aux performances.
- la compétitivité: il s'agit d'être à même d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.
- la motivation et la reconnaissance des prestations fournies: une politique de rémunération doit

être motivante, et permettre de reconnaître les mérites des individus.

- une fonction de régulation des coûts, c'est-à-dire qu'on souhaite avoir une réduction des coûts salariaux lorsque les affaires baissent.

Définition

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur.

2-la rémunération l'opposition des approches

Quelles qu'en soient les modalités, les politiques de rémunérations reposent implicitement sur l'une des deux logiques^{p.32} suivantes :

- la rémunération du personnel représente le coût d'un facteur, il convient de minimiser le coût d'emploi de ce facteur, surtout si l'entreprise opère dans un environnement où l'avantage concurrentiel repose sur les coûts ;
- la rémunération du personnel est un élément fondamental pour augmenter la motivation du personnel, c'est un paramètre important du pilotage de l'organisation notamment dans les cas où l'implication du personnel est un facteur clé de succès.

L'opposition repose donc sur le fait que la rémunération du personnel est à la fois une composante du coût et un facteur d motivation. Si de nombreuses entreprises

ne voient toujours dans la rémunération qu'un coût à minimiser, la plus part des entreprises cherchent à définir des politique de rémunération offrant un compromis

entre la recherche de la motivation du personnel et la maîtrise des coûts.

Cette recherche de compromis entre ces deux exigences contradictoires a poussé à l'émergence des formes de rémunérations liées aux performances dans les

modalités de calcul et fondées l'individualisation de l'appréciation de ces performances.

La politique de rémunération doit satisfaire plusieurs objectifs souvent contradictoires. Elle doit notamment être :

- financièrement compatible avec les ressources de l'entreprise ;
- cohérente tant sur le plan interne (respecter l'importance relative des postes, écart éventuel entre les nouveaux recrutés et les anciens, etc.) qu'externe (par référence aux rémunérations pratiquées dans la profession, la région, etc.)
- claire pour être comprise de tous ;
- équitable pour être comprise de tous ;
- stimulante pour motiver le personnel et contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise au travers de la satisfaction des attentes du personnel ;
- flexible pour pouvoir s'ajuster aux résultats de l'activité et plus généralement aux évolutions des

conditions d'exercice de l'activité (changement de secteur, internationalisation, etc.).

- l'intéressement des salariés est devenu un élément majeur des politiques de rémunérations, d'autant que certaines formules débordent le cadre de la seule rémunération et visent la participation au pouvoir ou au moins la réalisation d'une communauté d'intérêt entre entreprise et salariés pour réduire les sources de conflit.

Actuellement, les formules de participation financière des salariés peuvent être regroupées en deux grandes familles :

- la participation aux résultats : intéressement aux résultats et participation légale aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- la participation au capital qui développe l'actionnariat des salariés, notamment au travers d'un plan d'option sur actions (stock options) qui permet au personnel de souscrire ou d'acheter les actions de l'entreprise à un prix déterminé fixé le jour où l'option est consentie alors que les salariés pourront lever l'option au moment qu'ils le souhaitent pendant la durée de validité de l'offre. Ce système est très incitatif car le salarié souscripteur encaisse une plus-value d'autant plus importante que le cours de l'action a augmenté .

6. la motivation du personnel

VII

1- définition de la motivation

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.

le Petit Larousse français de 2008 définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

De manière plus simple, la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but :

- Ce qui incite la personne à agir (besoin) ;
- Caractère dynamique (action) ;
- Ce qui soutient l'action en cours (but).

Selon Pierre LEVASSEUR : « la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps »

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe

Définition

la motivation est le facteur psychologique conscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon

2- théorie de la motivation

VIII

2.1 la théorie des besoins Abraham H Maslow

Abraham H Maslow^{p.32} découvre, après des analyses et des observations cliniques, deux principes :

- les besoins humains peuvent être hiérarchisés ;
- un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.

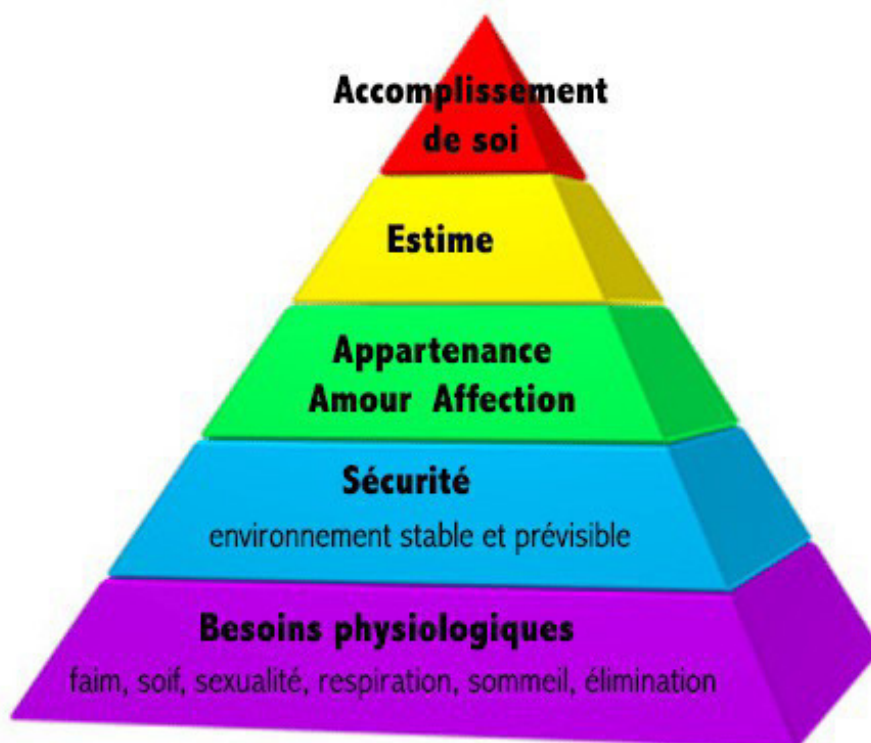
Classification des besoins selon Abraham. Maslow :

- besoin physiologiques ou besoin fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...)
- besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi).
- besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, aimé, donner, recevoir...).
- besoins d'estime de soi (être utile être reconnu, être valorisé, être respecté).
- besoins de réalisation de soi et d'accomplissement (être créatif...).

Le besoin non satisfait est une source de motivation et, dès qu'il l'a été, c'est le besoin supérieur qui est la nouvelle source de motivation. On n'écartera pas les

possibilités « d'allers-retours » entre les niveaux de la pyramide.

La pyramide sera classée en deux groupes de besoin primaire et secondaire



2.2 Le modèle « bi factoriel » Frederick Herzberg

Cette théorie, qui recherche fondamentalement les conditions permettant à l'homme de s'épanouir dans son travail et les déterminants de la satisfaction, repose sur deux catégories de facteurs :

*les facteurs sources d'insatisfaction (facteur extrinsèques)

Ils sont appelés les facteurs d'hygiène par Frederick Herzberg, car ils sont en relation avec la bonne santé des relations humaines. On citera :

- les conditions matérielles ;
- le salaire ;
- les relations entre individus ;
- la stratégie ;
- l'encadrement ;
- la sécurité de l'emploi ;
- l'organisation ;
- la gestion.

*les facteurs sources de satisfaction (facteurs intrinsèques)

Ils sont appelés les facteurs moteurs par Frederick Herzberg, car en les sollicitant, on provoque des réactions de satisfaction. On citera :

- la reconnaissance ;
- la considération ;
- l'estime des autres ;
- les responsabilités ;
- l'intérêt porté au travail ;
- l'autonomie ;
- l'accomplissement ;
- la nature de tâches ;
- les promotions ;
- le développement personnel.

Il en conclut que l'élimination des facteurs d'insatisfaction n'est pas suffisante et qu'il faut enrichir et élargir le travail, tout en améliorant les conditions environnementales des individus. Il invente l'enrichissement des tâches .

3. La théorie X et Y du management

- a la théorie x : hypothèses pessimistes de l'être humain vis-à-vis du travail

-l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.

-à cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils

fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

-l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

- théorie y : hypothèses optimistes de l'être humain vis-à-vis du travail

- l'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir du repos. Le travail peut être source de satisfaction. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion

innée pour le travail.

-le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile. L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte les objectifs de son travail.

-le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu.

-l'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter, mais aussi à rechercher des responsabilités

Exercice

IX

[solution n°3 p.30]

réaliser le processus de recrutement par étape

embauche et contrat de travail

Définir le profil recherché

Formalités relatives à l'embauche

Les entretiens et tests d'évaluation

La détermination du mode de recherche

L'analyse du besoin

L'accueil et l'intégration du candidat recruté

L'analyse des candidatures

Exercice



[solution n°5 p.30]

définition de la rémunération



Exercice



[solution n°6 p.31]

classer par catégorie les facteurs sources d'insatisfaction et sources de satisfaction

la considération

la nature de tâches

le salaire

l'organisation

la sécurité de l'emploi

la reconnaissance

la gestion

l'accomplissement

l'estime des autres

les responsabilités

l'encadrement

l'autonomie

la stratégie

les promotions

les conditions matérielles

l'intérêt porté au travail

les relations entre individus

le développement personnel

les facteurs sources d'insatisfaction (facteur extrinsèques)	les facteurs sources de satisfaction (facteurs intrinsèques)

Conclusion



XII

Le recrutement, la formation, la motivation et la rémunération sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire et pour accompagner les différents changements de l'environnement et pour réaliser les objectifs de l'entreprise. La compétence des salariés est au cœur de la performance en ces périodes d'incertitude. Les pressions des marchés exigent plus de flexibilité, de capacité d'adaptation. Et là, ce n'est plus avec une organisation fortement standardisée, codifiée, qu'il est possible d'atteindre cette souplesse.

La solution est évidente. Il faut posséder des collaborateurs très qualifiés qui sauront prendre les bonnes décisions et adopter le bon comportement selon les situations

rencontrées.

la gestion des ressources humaines est une démarche stratégique, principes posturiels, pratiques comportementales, pratiques organisationnelles et managériales visant à

maintenir la compétitivité d'une entreprise alors que la turbulence de son environnement dépasse sa vitesse d'adaptation.

> **Solution n° 4**

Exercice p. 27

définition de la rémunération

La rémunération est la contrepartie monétaire du travail rendu par les employés

> **Solution n° 5**

Exercice p. 28

classer par catégorie les facteurs sources d'insatisfaction et sources de satisfaction

les facteurs sources d'insatisfaction (facteur extrinsèques)	les facteurs sources de satisfaction (facteurs intrinsèques)
les conditions matérielles	la reconnaissance
le salaire	la considération
les relations entre individus	l'estime des autres
la stratégie	les responsabilités
l'encadrement	l'intérêt porté au travail
la sécurité de l'emploi	l'autonomie
l'organisation	l'accomplissement
la gestion	la nature de tâches
	les promotions
	le développement personnel

Bibliographie



XII

Aïm Roger 2013 , L'essentiel de la théorie des organisations 6e édition, Gualino lextenso éditions.

Nathalie Olivier 2009,La BIBLE des RESSOURCES HUMAINES POUR LES PME Groupe Eyrolles

Guillot Jean-François, Gérard Rouquié 1996 ?« la formation au coeur de l'entreprise un investissement durable » édition Retz

Aïm Roger 2013 , L'essentiel de la théorie des organisations 6e édition, Gualino lextenso éditions.

Charron Jean-Luc Charron, sabine Sépari 2004, « Organisation et gestion de l'entreprise ». 3eédition Dunod, paris. 45

Webographie



<https://lecoledurecrutement.fr/cest-quoi-recrutement/>

rémunération<http://wikimemoires.net/2011/04/grh-remuneration-formation-salaries/>

<https://fradownme.com/d/1b7a6385>

<https://wikimemoires.net/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement/>

Rédaction Rédaction NetPME, publié le 14/11/2016 <https://www.netpme.fr/gerer-lepersonnel/recrutement/processus/>

<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/remuneration.htm>

<https://fradownme.com/d/627d01c>

