Ecole	**JAH INFORMATIQUE PLUS**
Filière	**Technicien Spécialisée En Gestion Des Entreprises 1er Année**
Cours	**Gestion Ressources Humain**

Management & gestion des ressources humaines

1ère partie : Les théories et les styles du management des Hommes

I. Les théories du management des Hommes

A. L'école classique (Taylor, Fayol, Weber)

Le but de l'école classique du management est la division du travail de façon à augmenter la productivité. Elle ne prend pas en considération l'intérêt de l'homme au travail.

1. F. W. Taylor (1856-1915) : L'organisation scientifique du travail (OST)

L'essentiel de l'OST, lancé en 1911, se repose sur 3 principes :

- **La division du travail et la spécialisation des tâches :** il doit y avoir une distinction entre les concepteurs (bureaux d'études) et les exécutants. C'est ce qu'on appelle le "best one way", il n'existe qu'une seule façon de travailler, celle étudiée par les bureaux d'études.
- **La parcellisation des tâches :** c'est la décomposition du travail en éléments très simples pour qu'ils soient faciles à exécuter.
- **La rémunération en fonction du rendement :** correspond à une prime liée au rendement (efficacité). Selon Taylor, la prime seule est le principal moteur de motivation.

Le taylorisme a négligé dans sa méthode le facteur humain, ce qui a entraîné des conséquences telles que la baisse de rendement, l'augmentation de l'absentéisme, l'augmentation du temps de travail, et finalement le "coulage" (augmentation des déchets, gaspillage de l'énergie et des matières premières...). D'autres conséquences sont l'apparition de conflits avec la hiérarchie, entraînant de ce fait une dégradation du climat social.

Le taylorisme est donc une méthode efficace pour une haute productivité à cours terme, mais elle perd son efficacité lorsque l'on atteint le moyen terme.

2. H. Fayol (1841-1925) : Le principe administratif (P.A.)

Le principe administratif classe les activités des entreprises en six grandes fonctions :

- Technique (fabrication)
- Commerciale (vente)
- Financière (comptabilité, gestion)
- Comptable (bilan, inventaire...)
- Sécurité
- Administration (prévoir, organiser...)

Plus on évolue dans une hiérarchie, et plus la fonction administrative prend de l'importance. Fayol propose la théorie des POCCC pour administrer les hommes. C'est à dire que selon lui, pour administrer, il faut prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

3. M. Weber (1864-1920) : La bureaucratie

Weber considère que pour manager, il faut appliquer la bureaucratie, qui correspond à trois styles de direction :

- **Style charismatique -** Il s'agit d'un leader qui possède d'énormes compétences et qualités personnelles. Weber montre l'inefficacité de ce style en expliquant que si le leader venait à tomber, il emporterait son organisation avec lui dans sa chute.
- **Style traditionnel -** Il est défini sur les styles précédents, par le biais d'héritage de l'entreprise commerciale. Le dirigeant hérite de l'autorité attachée au statut de dirigeant mais les coutumes peuvent être rejetées. En fait, pour Weber, il n'existe qu'un seul style.
- **Style rationnel ou bureaucratique -** Les caractéristiques de ce style sont les suivantes :
    - Les membres de l'organisation sont personnellement libres.
    - L'autorité est exercée à l'aide de procédures impersonnelles.

Les règles prévoient tout dans ce style. Tout candidat à un emploi dans le style bureaucratique est choisi pour ses qualités techniques qui sont testées lors d'un concours ou un test, puis le candidat signera un contrat avec l'administration.

Les conséquences d'une bureaucratie excessives sont nombreuses. Tout d'abord au sein de l'entreprise :

- Lenteur administrative
- Lourdeur
- Baisse de productivité
- Augmentation des coûts
- Perte de dynamisme
- Démotivation du personnel

Puis à l'extérieur de l'entreprise :

- Insatisfaction de la clientèle
- Baisse des ventes
- Inadaptation à l'évolution des marchés ou de l'environnement

Conclusion

L'école classique correspond à la théorie X du management (système de la carotte et du bâton). Lorsque les objectifs qui sont préconisés ne sont pas atteints, il y a sanction. La théorie X correspond aussi aux systèmes que l'on qualifie de **D.P.O.** (**Direction Par Objectif**). Cela consiste à fixer des objectifs, à les imposer aux subalternes. Lorsque ces objectifs ne sont pas atteints, il y a sanction.

B. L'école des Relations Humaines

1. E. Mayo (1880-1949) : Le père des Relations Humaines

Son expérience qui a abouti à la découverte des facteurs sociaux, qui a duré 5 ans, s'est déroulée dans une entreprise de fabrication de téléphones "Western Electric", dans l'atelier d'Hawton.

Au départ, son étude portait sur les causes de la fatigues, des accidents de travail, des hausses d'absentéisme... en bref, les conditions physiques de travail. Il a constitué deux groupes de travail de 6 femmes de façon libre (par affinité).

Le groupe A est le groupe expérimental et le groupe B le groupe témoin. Le groupe A disposait des meilleures conditions de travail (éclairage, température, rémunérations...), le groupe B des conditions de travail initiales.

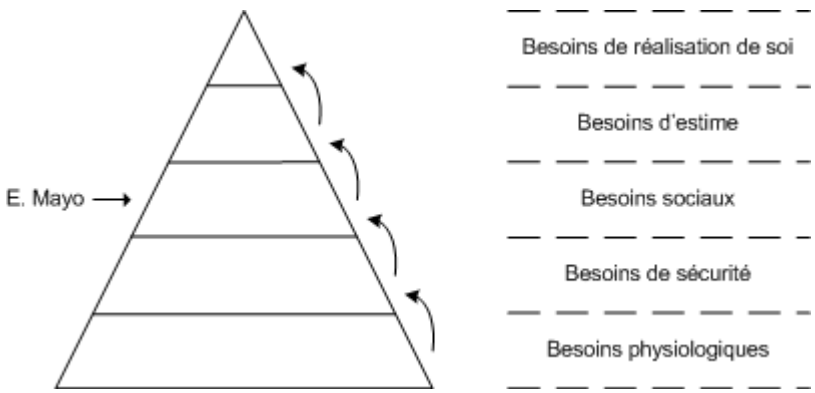
Le groupe A connaissait une croissance de la productivité. Il en était de même pour le groupe B. Les conditions de travail du groupe A ont ensuite été dégradées, la productivité augmentait toujours.

En général, lorsqu'un sujet est observé, il modifie son comportement. La production à augmenter car la direction s'intéressait à l'équipe et non pas grâce aux conditions de travail. Il y a émergence de l'importance des relations interpersonnelles. Chaque groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs, la satisfaction de chaque membre vient de la composition du groupe.

Lorsque la participation et la discussion s'établissait, les conditions physiques de travail avaient peu d'importance. Le travail effectué par un individu dépend tout d'abord de sa capacité sociale. Mayo a conclut qu'il faut intégrer chaque individu dans son groupe.

2. Maslow (1908-1970) : La pyramide des besoins

Maslow considère que les besoin exprimés par un être humain peuvent être hiérarchisés sous une forme pyramidale.



- Les besoins physiologiques correspondent aux besoins de manger, dormir, boire... qui ne peuvent être satisfaits uniquement grâce au salaire.
- Les besoins de sécurité correspondent aux besoins de travailler dans de bonnes conditions physiques, avoir un minimum de sécurité au niveau de l'emploi.
- Les besoins sociaux (ou besoin d'appartenance à un groupe).
- Les besoins d'estime correspondent aux besoins de reconnaissance (du travail notamment)
- Les besoins de réalisation de soi correspondent aux besoins de visibilité en terme d'évolution de carrière.

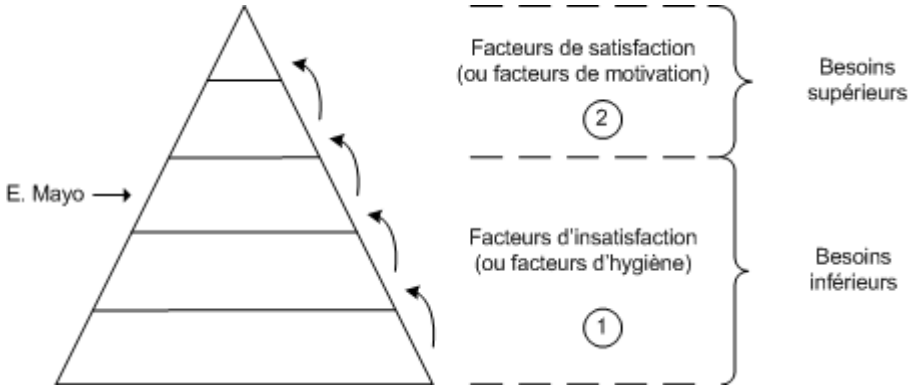
Cette pyramide suscite plusieurs remarques :

- Elle n'est pas applicable à toutes les personnes. Certaines personnes ont un besoin d'estime exorbitant.

- Elle n'est pas applicable à toutes les sociétés, compte-tenu du niveau de développement. Les besoins physiologiques ne correspondent pas forcément un besoin primaire. Dans les sociétés développées et sécurisée, cette pyramide peut être appliquée.
- Maslow considère que lorsqu'un besoin inférieur est gravement atteint, il cause une entorse à la hiérarchie, c'est à dire qu'il prend la place de tous les autres besoins.

3. F. Herzberg (né en 1923) : L'enrichissement des tâches et la théorie des deux facteurs

Herzberg s'est inspiré de la pyramide de Maslow :



Selon ses propres termes, un individu qui n'est pas insatisfait n'est pas forcément satisfait. Il considère que les facteurs d'insatisfaction peuvent être considérés comme des facteurs d'hygiène. Il précise : "Si le manque d'hygiène entraîne la maladie, sa présence n'assure pas la santé".

Pour être satisfait, il faut d'abord ne pas être insatisfait. C'est pour cette raison que l'on dit que les facteurs de satisfaction ont un effet cumulatif, ils peuvent entraîner de la motivation lorsque les facteurs d'insatisfaction sont gommés.

- Si (1) et (2) n'existent pas : il y a insatisfaction.
- Si (1) n'existe pas et que (2) existe : il y a insatisfaction.
- Si (1) existe et que (2) n'existe pas : il n'y a ni satisfaction ni insatisfaction.
- Si (1) et (2) existent : il y a satisfaction, pouvant entraîner une motivation.

II. Les styles de management

Les quatre systèmes de management de RENSIS LIKERT (*Voir Fiche 1*)

2ème partie : les politiques de gestion des ressources humaines

A. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES (GPEC)

1. Définition

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences a pour objectif d'ajuster à l'avance les ressources et les besoins en personnel. Cet ajustement se fait de manière quantitative (en nombre d'ouvriers, de cadres,…) mais aussi de manière qualitative. Généralement, la GPEC se fait grâce à une projection sur 3 à 5 ans par laquelle l'entreprise essaie d'évaluer les sorties de personnel et les modifications de la pyramide des âges.

2. Les étapes de la planification

Étape 1 : Réflexion stratégique

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation.

- ✓ Que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ?
- ✓ Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

Étape 2 : Prévisions des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi.

Étape 3 : Prévisions de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place. Il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre. Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

Étape 4 : Analyse de l'écart

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

- **Écart quantitatif** *:* On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate

✓ un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ;
✓ un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.

- **Écart qualitatif** *:* On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate

✓ que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir ;
✓ que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Étape 5 : Planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre pour combler les écarts :

- ***À long terme :***

✓ *Écart quantitatif :* embauche, programme de recrutement interne et externe, réduction (licenciement, départ en retraite ou mise à la retraite).

✓ *Écart qualitatif :* restructuration, évaluation de la performance, réaffectation des ressources, apprentissage, formation et perfectionnement.

- **À court terme : la flexibilité**

L'ajustement à court terme se fait au moyen de la flexibilité. À court terme, les entreprises ont à gérer les demandes de personnel par suite de maladies, d'accident, de surcroît temporaire de travail lié à une augmentation des commandes. Les moyens de pallier à ce manque temporaire d'effectif vont de la réalisation d'heures supplémentaires pour le personnel actuel, à l'appel aux services d'entreprise de travail temporaires en passant par les CDD. Dans le cas de diminution temporaire, les possibilités sont le licenciement, les départs volontaires ou le chômage partiel.

B. Politique de rémunération

1. Définition de la rémunération :

Juridiquement la rémunération est la contrepartie du travail du salarié.

Économiquement :

✓ pour le salarié, c'est souvent son seul revenu (revenu de son activité). Cette rémunération a donc une vocation alimentaire ;

- ✓ pour l'employeur c'est un coût.

Socialement :

- ✓ pour le salarié c'est un élément de motivation ;
- ✓ pour l'État, c'est un élément de politique économique (puisque l'État fixe le Salaire minimum).

2. Composantes de la rémunération :

La rémunération du salarié comprend à la fois des rémunérations individuelles et des rémunérations collectives.

a. *Les rémunérations individuelles :*

Elles sont multiples mais la principale est le salaire de base.

i. Le salaire de base

C'est l'élément essentiel du contrat qui lie le salarié à l'entreprise. Le salaire rémunère la quantité de travail (en temps : nombre d'heures ou au rendement : nombre de pièces fabriquées) et la qualification du salarié (à chaque qualification correspond un indice dans la grille des salaires).

ii. Les primes

Une prime est une rémunération accessoire du salaire de base. Elles ont diverses origines :

- ✓ obligations prévues par les conventions collectives ou accords d'entreprise : primes liées aux conditions de travail (salissure, travail de nuit, etc.) prime de bilan, prime d'ancienneté, prime de 13e mois. Elles sont en général fixes et individuelles dans leur montant ;
- ✓ politique de rémunération de l'entreprise : primes de rendement, prime d'objectifs. Elles sont variables, c'est-à-dire réexaminées à chaque attribution en fonction des performances individuelles du salarié ou des performances collectives de l'équipe de travail.

iii. Les rémunérations en nature

Il s'agit d'une individualisation des rémunérations, tous les salariés ne bénéficiant pas d'avantages en nature. (Appartement de fonction, voiture…).

b. *Les rémunérations collectives :*

Il s'agit principalement des rémunérations ponctuelles de participation aux bénéfices et d'épargne.

i. La participation aux bénéfices

Afin de récompenser, mobiliser, responsabiliser et fidéliser le personnel, la participation peut prendre différentes formes.

- ✓ La participation aux résultats : **obligatoire** dans les entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 et qui concerne tous les salariés. Les salariés participent au bénéfice soit au prorata de leur salaire soit en combinant salaire et ancienneté.

- ✓ L'intéressement : celui-ci est facultatif et il concerne également tout le personnel même si la répartition peut être différente selon les services. Il n'est applicable que s'il a été prévu lors de négociations entre les syndicats de salariés et les employeurs (accord). Il s'applique soit aux

résultats, soit aux performances (gains de productivité, ou autres critères de progrès réalisés par les salariés). Le montant est variable, les clés de répartition étant fixées par l'accord.

ii. L'épargne salariale

Le PEE (plan d'épargne entreprise) : il s'agit d'un plan d'épargne financée par les salariés et les employeurs avec un certain plafond. Il permet à chaque salarié de se constituer un capital. Le salarié peut demander le placement de son intéressement (ou de sa participation).

c. Autres éléments de rémunération : les avantages sociaux

Les entreprises peuvent souscrire des contrats d'assurance pour le compte de leurs salariés : assurance décès, complément retraite, maladie complémentaire.

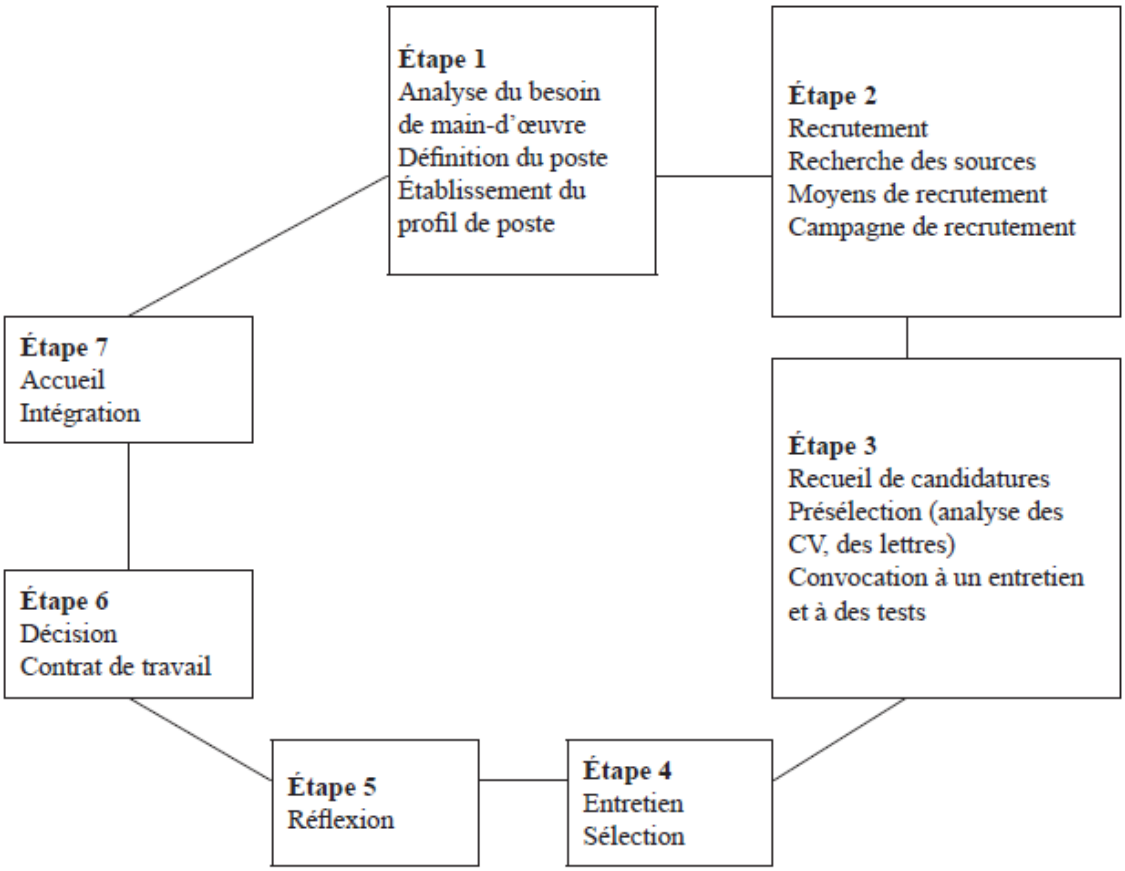
C. Politique de recrutement

1. Définition et objectifs

Le recrutement est l'opération par laquelle une entreprise cherche le personnel dont elle a besoin. L'opération de recrutement comporte deux enjeux fondamentaux :

- Choisir les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir, c'est-à-dire trouver dans les nombreux candidats à l'embauche celui dont les compétences seront en adéquation avec le profil de poste.
- Optimiser les coûts du recrutement.

2. L es étapes du recrutement



D. Politique de formation

a. Définition

La formation a pour but de permettre à l'entreprise de disposer de personnel compétent et motivé, en mettant en place des actions continues ou ponctuelles d'adaptation au poste, d'acquisition ou d'amélioration des compétences professionnelles et culturelles, de réinsertion professionnelle et pour le salarié d'aspirer à une promotion sociale professionnelle ou personnelle.

b. Objectifs

Les objectifs répondent donc à plusieurs besoins :

- motivation des salariés qui aspirent à une promotion sociale ;
- amélioration de la productivité (baisse des coûts) et de la qualité pour être compétitifs dans un univers de plus en plus concurrentiel ;
- adaptation des travailleurs aux évolutions de l'environnement technique, produits et machines (intégrant de plus en plus de technologie) et de l'économique (exigence de plus en plus grande des consommateurs) ;
- action de réinsertion pour les salariés dont le métier a disparu ;

- pour les entreprises, respecter les obligations légales : 0,40 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés et 1,60 % à partir de 10 salariés.

c. Plan de formation

Il faut prévoir un plan de formation qui définit les besoins, les moyens et le calendrier des formations :

- Détection des besoins : exprimés par le personnel, détectés par l'analyse de l'évolution prévisible des postes de travail, par la prise en compte de mutations de l'environnement.
- Réalisation des propositions avec un calendrier : ***en interne*** par l'entreprise elle-même (des salariés qui deviennent temporairement formateurs des autres), ***en externe*** (organisme de formation) ;
- Types de formation : adaptation et perfectionnement, promotion professionnelle, prévention, conversion.

Management & gestion des ressources humaines

Fiche 1 :

Question : En utilisant la typologie proposée par ***Rensis Likert*** *(Annexe 1)*, repérez et caractérisez, pour chaque cas présenté (20cent Imprimeries et Clean), le style de direction mis en œuvre dans l'entreprise.

Annexe 1 : Les styles de direction de Rensis Likert

1- Le manager autoritaire exploiteur :

Il entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. Il s'agit ici d'un véritable mode de management par la peur. Psychologiquement, les managers et les employés sont finalement très éloignés. Ce style de management peut générer l'hostilité des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation et donc des conflits sociaux. L'accent n'est absolument pas porté sur l'esprit d'équipe et le rôle des groupes n'est pas envisagé. La prise de décision est centralisée au sommet de l'organisation, le système de délégation se réduit à sa plus simple expression et les objectifs sont imposés sans être explicités. Un tel mode de management existe toujours et concerne le plus souvent du personnel peu qualifié.

2- Le manager autoritaire paternaliste

Ce style de gestion est assez proche du précédent même si l'on peut considérer qu'il existe des formes de confiance de type condescendante. Le commandement paternaliste se distingue néanmoins du précédent par des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnées. Le contact et les relations hiérarchiques sont directs, souvent francs et le système de motivation et de récompense, particulièrement arbitraire. Pour autant, le dirigeant peut, dans certains cas et du fait de contacts directs, consulter ses collaborateurs, prendre parfois en considération leurs suggestions et leurs critiques. Dans une telle organisation, le niveau de performance de l'organisation est singulièrement variable et dépend, pour l'essentiel, de la personnalité et de la culture du propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Finalement, l'influence du système de valeurs s'avère souvent décisif sur le style de commandement adopté.

3- Le manager consultatif

Ce type de manager entretient des relations étroites avec ses collaborateurs. Il cherche à créer un climat fondé sur la confiance et l'échange même si le système de délégation du pouvoir a certaines limites. Ce style de commandement se singularise par la recherche d'une large consultation auprès des collaborateurs et vise à susciter une adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise. Les différentes expériences réalisées et visant à introduire un mode de management participatif s'inscrivent pleinement dans cette logique.

4- Le manager participatif

Il introduit un mode de commandement non directif. Il cherche à développer des relations de confiance fortes avec ses collaborateurs. Le système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe constituent de véritables objectifs stratégiques internes à la structure et le mode de management cherche à expliciter les buts à atteindre, le projet de l'entreprise.

Annexe 2 : Une entreprise artisanale, 20cent Imprimeries

L'imprimerie 20cent a été créée en 1955. Jusqu'en 1974 l'imprimerie est une entreprise artisanale de deux personnes. De 1974 à 1993 l'entreprise devient le Groupe 20cent Imprimeries (S.A.) et croît par la création successive de différentes entités. C'est à la mort de son oncle que M. JC. Rémi prend la succession de l'imprimerie et la transforme en société anonyme (S.A.). Le Groupe 20cent Imprimeries est aujourd'hui constitué de cinq S.A.R.L. et de trois S.A. employant chacune entre 11 et 40 salariés.
Après sa formation d'imprimeur, M. Rémi a travaillé à tous les niveaux de l'entreprise avant de prendre la direction de l'entreprise. Très charismatique, il privilégie la centralisation pour prendre des décisions. Cependant, dans le contexte du développement du Groupe, il a du accepter de déléguer en partie la prise de décision pour rendre les unités plus autonomes. Il continue cependant de contrôler le travail des cadres responsables des unités en organisant régulièrement des réunions. Ces réunions sont souvent, pour les cadres, sources de stress car ils craignent les réactions imprévisibles de M. Rémi.
La volonté du chef d'entreprise de ne pas trop recourir à l'écrit dans son entreprise est motivée par le fait de conserver une souplesse et une maîtrise de son entreprise.
Les lignes hiérarchiques sont très courtes. La volonté du dirigeant du Groupe est de « rester des artisans dans l'industrie ». Conserver des structures de petite taille permet au Groupe de croître tout en gardant un rapport proche et privilégié avec le client pour lui offrir des produits et services de qualité. La gestion des ressources humaines repose uniquement sur une politique de rémunération attractive et motivante pour les salariés par rapport aux imprimeries concurrentes.

Annexe 3: Entretien avec M. Lamare, dirigeant autodidacte de la SARL Clean

Mon entreprise a pour activité le nettoyage industriel. J'ai pris la succession de mon père depuis 5 ans après avoir travaillé à ses côtés. Je suis fier des résultats de l'entreprise en constante évolution (1 390 000 € du CA en 2006). J'ai aujourd'hui entre 40 et 45 salariés dans l'entreprise. Je pense que mon style de management permet d'obtenir ces bons résultats. Je recrute mon personnel auprès de l'ANPE et choisi volontairement des chômeurs longue durée. Les contrats que je propose sont des contrats à temps partiel pas toujours attirant pour les salariés. Mais ces contrats permettent de donner la chance de se remettre au travail pour certains salariés.
Par exemple, j'ai recruté Paul il y a 2 ans maintenant, il était au RMI depuis 5 ans. Il ne trouvait plus d'emploi. Aujourd'hui, il est compétent, dévoué et motivé. Je l'ai formé et lui est donné la possibilité de retrouver une vie normale. J'ai signé un partenariat avec une banque pour aider certains de nos salariés. Par exemple Paul qui était surendetté, sans véhicule, a aujourd'hui une situation financière seine et a pu emprunter pour acheter un scooter pour venir travailler.
Je connais tous mes salariés. Ici pas de procédure, on règle les problèmes ensemble. Mes salariés respectent mes décisions. Je contrôle régulièrement le travail réalisé, ceci me permet aussi de répartir la prime de fin d'année.

Fiche 2 : Etude de cas HPS

Dossier 1 : Présentation HPS

- *Dénomination :* Hightech Payment System (HPS)
- *Dates clés :*
  - 1995: Création
  - 2006: Introduction en bourse

- *Forme juridique :* Société anonyme
- *Siège social :* Casablanca (Maroc)
- *Direction :* Mohamed Horani (PDG)
- *Activité :* Monétique, Fournisseurs de solutions électronique multi-canal
- *Produit(s) :* PowerCard
- *Filiale(s) :* HPS Europe, HPS Dubaï
- *Effectif :* 200 (2008)
- *Fonds propres :* 65 millions de MAD (2008)
- *Chiffre d'affaires :* 156 millions de MAD (2008)

Dossier 2 : Gestion des Ressources Humaines

Document 2.1 : Politique de recrutement et de communication

Les cadres de HPS sont principalement des ingénieurs, essentiellement lauréats des grandes écoles nationales et étrangères. Le reste des recrutements concerne des profils bien ciblés notamment des commerciaux, des chefs de projet ou des directeurs de projet. Il est à noter que HPS favorise la promotion interne pour les postes clés.

Au fil du temps, HPS a développé une procédure de recrutement qui répond pleinement à ses besoins en ressources humaines. En effet, en début d'année, toutes les directions définissent leurs besoins en ressources humaines. Ces besoins sont ensuite communiqués au Pôle Finances et Ressources qui procède, tout au long de l'année, à la sélection et au recrutement des profils demandés.

(...) En effet, la société a mis en place un système de parrainage afin de faciliter l'intégration de toutes les nouvelles recrues. Ces dernières sont ainsi affectées à des parrains pour une période de 6 mois, afin qu'elles soient assistées et imprégnées de la culture de la société. A l'issue de cette phase de parrainage, une réception est organisée à l'intention des nouvelles recrues, symbolisant leur appartenance à la société.

HPS organise régulièrement des activités fédératrices. Ainsi, une fois par an, des séminaires et Team Building (*) sont organisés autour de thèmes stratégiques ou d'actualité de l'entreprise afin d'informer et d'impliquer l'ensemble des collaborateurs. Par ailleurs, la société a mis en place depuis 2006 des comités d'entreprise en charge des différents volets sociaux prioritaires pour ses collaborateurs. Enfin, la société a mis en place en 2003 un intranet et en 2006 une newsletter interne pour servir d'espace d'échange entre le personnel de la société.

Source : www.cdvm.gov.ma

(*) Développement de l'esprit d'équipe

Document 2.2 : Politique de formation

En fonction des besoins déterminés dans le cadre du processus d'évaluation du personnel, HPS élabore un plan de formation annuel.
Chaque nouvelle recrue participe à une période de formation lui permettant de maîtriser les outils de travail et les produits de la société et de s'approprier les règles de travail en vigueur.
Les formations concernant la monétique ou le logiciel PowerCard sont assurées par les équipes internes de la société. Les formations relatives aux outils de développement (Oracle, gestion de projet, etc.) sont dispensées en externe auprès d'établissements de formation privés au Maroc ou à l'étranger. (...)

Sur la base d'un guide d'évaluation préétabli, chaque direction procède annuellement à l'évaluation de ses collaborateurs. Ce guide couvre trois axes principaux : les objectifs, les responsabilités et les compétences. Sur la base des résultats de l'évaluation, un plan de carrière et de formation est établi pour chaque collaborateur.

Source : www.cdvm.gov.ma

Travail demandé :

1) Expliquer les expressions et termes soulignés ;
2) Schématiser les principales étapes de recrutement chez HPS, Préciser les types de recrutement adoptés par HPS, Citer un avantage et une limite de chaque type de recrutement ;
3) Dégager les mesures prises par HPS vis-à-vis des nouvelles recrues pour faciliter leur intégration ;
4) Indiquer les moyens de communication utilisés par HPS ;
5) Rappeler les rôles que peut jouer la formation continue pour l'entreprise et pour le collaborateur ;
6) Identifier les principaux éléments du plan de formation de HPS ;