



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,

OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – M2PSG RH -

PROMOTION 2, ANNEE ACADEMIQUE 2008-2009

THEME

Elaboration du manuel de
procédures RH de la société ITCHE

HAMADA

Elaboré par :

Marie Grâce AGBOTON



Sous la direction de :

Mme ICHOLA Issimatou
Enseignant associé au CESAG

OCTOBRE 2010

SOMMAIRE

- Dédicaces
- Remerciements
- Sigles et abréviations
- Avant propos
- Introduction
- Problématique
- Objectifs de l'étude

Titre 1 : théories et conceptions de la Gestion des Ressources Humaines 4 - 33

Chapitre 1 : la fonction RH dans les organisations

- | | |
|--|--------|
| A. Missions et objectifs de la fonction RH | 5 – 7 |
| B. Composantes de la fonction RH : | 8 - 13 |
| a. Recrutement et intégration | |
| b. Administration du personnel | |
| c. Formation | |
| d. Evaluation du personnel | |
| e. Gestion des compétences | |

Chapitre 2 : Evolution des pratiques de la GRH

- | | |
|--|---------|
| A. Les évolutions du marché du recrutement et de l'intégration | 14 |
| B. L'utilité grandissante de la fonction personnel | 14 |
| C. L'amélioration des systèmes de formation | 15 |
| D. Les finalités de l'évaluation du personnel | 15 – 16 |

Chapitre 3 : Description des procédures de GRH

- | | |
|---|---------|
| A. Procédures de recrutement et intégration | 17 - 20 |
| B. Procédure de gestion administrative du personnel | 21 - 25 |
| C. Procédure de formation | 26 - 28 |
| D. Procédure d'évaluation du personnel | 29 - 31 |
| E. Procédure de gestion des compétences | 31 - 33 |

Titre 2 : élaboration des procédures d'un cycle RH à la société ITCHE HAMADA 34 – 92

Chapitre 4 : présentation de la société

A. Cadre juridique et institutionnel	35
B. Missions	35
C. Structure organisationnelle	36 - 42

Chapitre 5 : élaboration d'un manuel de procédures

A. Le processus de conception du manuel	43 - 44
B. La structure du manuel	44
C. Le contenu du manuel de procédures :	45
– Le processus de recrutement et d'intégration	46 - 67
– Le processus d'administration du personnel	68 - 73
– Le processus de formation	74 - 81
– Le processus d'évaluation du personnel	82 - 87
– Le processus de gestion des compétences	88 - 92

Chapitre 6 : description et recommandations

A. Description	93 - 94
B. Recommandations :	- 95 - 98
a. Mise en place et évolution du manuel	
b. Les fonctions du manuel de procédures	

Conclusion générale	99
----------------------------	-----------

Bibliographie	100
----------------------	------------

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- mon père qui demeure pour moi une source de force, de persévérance et de ténacité.
- ma mère aussi, qui m'a toujours supporté grâce à son amour inconditionnel.

Ce mémoire est également dédié à mon frère et à ma sœur, auxquels je serai toujours prête à manifester mon amour et mon soutien.

A tous les parents et amis qui n'ont cessé de m'apporter leur aide et leur appui.

RESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je remercie :

- mes parents qui nous ont toujours poussé à aller plus loin dans mes études ;
- mes professeurs qui nous ont inculqué une partie de leur savoir ;
- mes camarades auprès desquels j'ai appris tant de choses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sigles et abréviations

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

CSS : Caisse de Sécurité Sociale

IPRES : Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal

IPM : Institut de Prévoyance Maladie

DG : Direction Générale

N+1 : supérieur hiérarchique direct

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avant propos

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle en « gestion des ressources humaines » au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), nous avons effectué un stage de six mois à la société ITCHE HAMADA. La direction de cette structure nous a associée à la rédaction d'un manuel de procédures et la partie RH a fait spécifiquement l'objet de nos travaux.

En tant que futur gestionnaire de Ressources Humaines, participer à l'élaboration du cycle RH a été riche en enseignements et nous a permis de cerner l'utilité de cet outil de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Depuis de nombreuses années, la Fonction Ressources Humaines est développée dans les entreprises ou les filiales étrangères installées au Sénégal. Ce n'est que récemment que les compagnies locales ont compris l'importance de la valeur ajoutée du salarié. Bien que la fonction Personnel existe toujours et qu'elle se limite à la rémunération et à l'allocation des congés, elle évolue positivement car elle tient compte des attentes des ressources humaines. Et ce, afin d'atteindre les objectifs à court, moyen ou long terme de l'organisation.

C'est pourquoi, à l'instar des fonctions marketing, comptabilité ou finance ; la gestion des Ressources Humaines dispose d'outils parmi lesquels figure le manuel de procédures.

Pour le bon fonctionnement des opérations, toute entreprise possède une marche à suivre transcrite dans un manuel de procédures. En réalité, le manuel décrit précisément les tâches à accomplir pour le bon déroulement et la réalisation d'opérations comptables, financières, ou administratives. Parmi ces dernières, nous avons le manuel de procédures en Ressources Humaines dont l'objectif est de recenser les politiques RH inhérentes à la vie du salarié dans l'entreprise (gestion du personnel, recrutement, formation, intégration, etc.).

Problématique

Le manuel de procédures est recommandé comme le document qui contribue à préserver la fiabilité du système de contrôle interne, car il permet de :

- décrire les procédures prévues suivant des modalités qui lui assurent une utilisation durable et collective ;
- garantir la bonne compréhension du système de la mise en place correcte des procédures prévues.

Dans le cadre de notre stage à l'entreprise ITCHE HAMADA, des problèmes ont été décelés :

- **Le recrutement d'un personnel qualifié et flexible** capable de s'adapter au changement. Il s'agit donc d'un processus dynamique ayant pour support l'aptitude à comprendre une situation. Le personnel doit être choisi sur la base des spécificités du poste et non le contraire.
- **La formation du personnel** qui assure son employabilité afin qu'il puisse être mieux armé pour affronter n'importe quel environnement. Cette formation doit être basée sur l'administration, la gestion des compétences et l'évaluation du personnel et de l'environnement, tant interne qu'externe de l'organisation.

Tous ces problèmes n'ont qu'une seule cause : l'inexistence d'une politique Ressources Humaines au sein de cette société. Dans un éventuel cas d'évolution socio économique qui nécessitera de recruter des salariés, le manuel de procédures est la première étape à suivre pour une bonne gestion des Ressources Humaines.

Objectifs de l'étude

Notre étude sera séparée en deux parties. D'abord, les objectifs (principaux et spécifiques) seront plus amplement expliqués. Ensuite, la seconde est subdivisée en sous – parties à savoir la revue littéraire et la structure du manuel de procédures.

L'objectif principal est l'élaboration des procédures du cycle RH garantissant la réussite de l'entreprise.

Les objectifs spécifiques sont :

- Montrer l'utilité du manuel de procédures pour une société ;
- Concevoir le manuel qui regroupera les acteurs et les opérations nécessaires à la réalisation des procédures.

Quant à la revue littéraire, voici les chapitres qui la composent :

- Cadre théorique et conceptuel de la gestion des ressources humaines ;
- La fonction Ressources Humaines dans les organisations ;
- L'évolution des pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) ;
- La description des procédures de GRH.

Concernant la rédaction du manuel, les points ci – dessous seront abordés :

- La présentation de la société ;
- L'élaboration d'un cycle RH dans la société ;
- La création d'un manuel de procédures ;
- Les recommandations pour la mise en place d'une GRH.

Les objectifs de l'étude étant évoqués, nous allons parler des théories et conceptions de la Gestion des Ressources Humaines.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : THEORIES ET CONCEPTIONS DE LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

Chapitre 1 : la fonction RH dans les organisations

Dans ce chapitre, la fonction Ressources Humaines est abordée sous différents angles :

A. Missions et objectifs de la fonction RH

« Par la qualité des outils qu'elle met en œuvre, soit directement, soit par le truchement des managers de proximité, la fonction Ressources Humaines contribue à l'amélioration de l'efficacité humaine. »⁽¹⁾.

Pour réaliser cet objectif, la fonction RH comprend plusieurs missions :

- L'administration du personnel (gestion des frais, des temps, etc.) ;
- L'application des politiques de rémunération, de gestion des compétences, d'évaluation et de contrôle budgétaire ;
- La formation ;
- Le respect des normes d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
- Le recrutement ;
- Les relations avec les partenaires sociaux ;
- La communication interne.

Ces missions ne sont réalisables qu'avec la participation des animateurs à la fonction Ressources Humaines. Ce qui sous-entend que celle-ci a tendance à se « professionnaliser » et à toucher toutes les couches de l'organisation.

Jean Marie Peretti, auteur de l'ouvrage Gestion des Ressources Humaines, va plus loin en groupant les missions de la fonction Ressources Humaines par attentes.

- Les attentes des salariés :

La fonction RH a pour objectif de **garantir au salarié un traitement équitable**. Ce qui implique une juste appréciation et des opportunités d'augmentation de la contribution, des liens explicites et précis entre la contribution et la rétribution. Par conséquent, la Direction des Ressources Humaines devrait développer des outils d'évaluation de la contribution (entretiens, fiches d'appréciation, etc.). Elle pourrait ainsi, avec la Direction Générale et la comptabilité, des moyens de déterminer la rétribution. C'est pourquoi la formation sur la maîtrise des outils est nécessaire.

Elle doit également agir sur un élément considéré comme une valeur ajoutée sur le marché du travail :

l'employabilité. La Direction des Ressources Humaines agit donc à 4 niveaux :

- *Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;*
- *Connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;*
- *Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;*
- *Connaissance de l'évolution des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires.*

(1) WEISS DIMITRI, *Ressources Humaines 3^{ème} édition*

Dans le but de recueillir toutes ces informations, la hiérarchie est impliquée : elle joue un rôle primordial dans la gestion prévisionnelle des compétences et dans l'instauration de la qualité du management des Ressources Humaines.

La fonction RH est également un moyen de véhiculer des **valeurs éthiques** dans les pratiques et la culture d'entreprise. Car comme le souligne Jean Marie Peretti, « *Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique* ». Il est notamment intéressant de souligner la corrélation entre l'éthique et l'équité car la quête de celle – ci entraîne des comportements éthiques.

L'entreprise, par le biais de la DRH, doit identifier les besoins de **reconnaissance** (devenus essentiels) des salariés dans leur diversité. Une politique de reconnaissance est donc nécessaire pour distinguer ce que l'entreprise souhaite reconnaître (résultats, comportements, etc.) et choisir parmi les modalités de reconnaissance.

Les attentes de l'encadrement

Les missions sont de 2 types :

1. Le **partage** prenant 3 formes : l'une (vision) qui a pour objet la connaissance et l'adhésion à des enjeux stratégiques de l'organisation par une communication claire et précise ; l'autre (savoirs) qui se doit de former et d'informer l'encadrement n+1 en leur fournissant les connaissances adéquates pour une prise de décision individuelle.

Et la dernière (pouvoirs) qui se subdivise en :

- pouvoir de suggestion (reconnaissance du pouvoir de l'encadrement pour améliorer les procédures actuelles et éliminer les dysfonctionnements) ;
- pouvoir d'organisation (adapter les procédures de chaque entité) ;
- pouvoir de décision (recrutement restreint, politique de rémunération proportionnelle à la contribution du salarié, élaboration de plans de formation).

2. La fonction RH devient un **partenaire d'affaires** dans la mesure où elle aide les opérationnels à atteindre les objectifs de création de valeur ; elle doit ainsi parler le même langage qu'eux afin de pouvoir réaliser les changements nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Les attentes des partenaires sociaux

Les missions à remplir par la fonction RH sont :

- **L'écoute** : les messages des salariés et leurs représentants sont à prendre au sérieux. C'est pourquoi des outils tels que les observatoires sociaux, l'audit du climat social, les portails RH et l'intranet existent.

- **La conformité** : respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les devoirs des salariés, les réclamations sont à traiter afin de limiter les risques. La hiérarchie est alors formée sur le respect des règles.
- **La dynamique sociale** : la fonction RH aide à faire évoluer l'organisation et à assurer le développement des hommes.

Les attentes de la Direction Générale

Hormis la **sécurité** (identification et limitation des risques juridiques, sociaux et économiques liés à la participation des hommes), la DRH est un **partenaire stratégique** de l'organisation. garant d'une réussite durable. Elle permet de **créer de la valeur**, c'est-à-dire attirer, fidéliser et motiver les compétences clés de l'organisation.

Etant donné que toutes ces attentes sont à satisfaire par la fonction RH, celle-ci doit élaborer des politiques :

- D'emploi : recrutement, promotion, départs, etc ;
- De rémunération ;
- De sécurité, d'amélioration de conditions de travail, de santé et de bien-être ;
- De reconnaissance ;
- De formation et de développement des compétences.

N.B : la liste n'est pas exhaustive car nous avons mis l'accent sur les politiques récurrentes dans les organisations.

Pour les besoins de l'élaboration du dit manuel, nous avons opté pour développer les composantes ci-dessous:

1. Recrutement et intégration
2. Administration du personnel
3. Formation
4. Evaluation du personnel
5. Gestion des compétences

B. Composantes de la fonction RH

a. Recrutement et intégration

✓ Le recrutement

Une organisation décide de recruter (embaucher du personnel) pour plusieurs raisons :

- acquérir un nouveau savoir-faire selon ses besoins ;
- satisfaire des besoins humains nourris par une croissance ou une récession d'activité, des retraites, licenciements, décès, maladie, démission ;
- modifier la structure ou des activités selon une stratégie à court, moyen ou long terme établie par la Direction ;

Cependant, avant de trouver les motivations d'un éventuel recrutement, une analyse de la situation de l'entreprise est nécessaire :

- Quelles sont les compétences dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses missions, attentes, objectifs ?
- Les collaborateurs en place couvrent-ils les compétences nécessaires en entreprise ?
- Une réorganisation des tâches au sein de l'équipe permet-elle d'affronter la situation créée par un départ ?
- S'il s'agit d'un accroissement d'activité, est-ce qu'il est durable ? quel type de contrat doit-on conclure ?
- Peut-on trouver une solution d'externalisation ou de sous-traitance ?
- Quelles sont les compétences qui manquent à l'équipe en place ?

Cette analyse permet ainsi de déceler des déficits sur le plan qualitatif (compétences insuffisantes) et quantitatif (effectif insuffisant). Le recrutement est alors « un moyen de correction » ⁽²⁾ Jean Marie Peretti ajoute que « le recrutement repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. »

Un recrutement est dit de qualité lorsqu'il est le résultat de la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilités d'évolution) et les exigences du poste, les besoins immédiats ou futurs de l'entreprise.

(2) (M. MBIDA, cours sur le processus de recrutement DESS GRH CESAG).

✓ L'intégration

Peretti définit brièvement l'intégration comme « une période qui dure plus longtemps que la simple période d'accueil » (Peretti, Gestion des Ressources Humaines 15^{ème} édition). Marie Thérèse Boucher, dans le livre intitulé Ressources Humaines, va plus loin en disant que l'intégration est un « processus de recrutement qui peut jouer un rôle capital dans l'aboutissement des efforts déployés afin de pourvoir un poste ». Vu l'importance de l'intégration souligné par ces deux auteurs, il était évident d'en définir le suivi et la période pour son bon déroulement dans l'organisation.

En effet, une longue période d'essai est nécessaire pour réellement apprécier le salarié d'après Peretti. Et le suivi effectué au cours de cette période est ponctué d'entretiens réguliers (tous les 3 ou 6 mois). Marie Thérèse Boucher approfondit le sujet en relevant le caractère utile de la période d'essai (de 1 à 3 mois) qui permet d'évaluer le niveau d'adéquation au poste. Pour elle, la période d'essai est une condition sine qua non pour une intégration réussie.

Son point de vue sur le suivi est tout autre : d'une durée de 3 à 18 mois, il est enrichi par des rencontres individuelles, des réunions, séminaires, etc. Et il peut prendre la forme d'un tutorat pour favoriser l'intégration.

b. Administration du personnel

L'administration du personnel permet de retracer la vie du salarié dans l'organisation. En effet, depuis son arrivée jusqu'à son départ, il est l'objet d'une attention toute particulière de la part de la DRH qui ainsi veille sur son évolution négative ou positive dans l'entreprise, sa capacité à s'adapter aux changements et à faire face aux nouveaux défis. La fonction personnel (ancienne appellation de l'administration du personnel) s'assure que l'entreprise dispose de tous les moyens pour fidéliser ses salariés et ce, proportionnellement à leur contribution à sa pérennité. Bien qu'elle soit un service de base dédié au personnel, son objectif est d'établir une relation gagnant/gagnant entre l'entreprise et le salarié. Ce qui signifie que celui-ci, dont les droits et les devoirs sont respectés, reste motivé et devient un facteur de productivité et d'efficience pour l'organisation.

La gestion du personnel est abordée sous plusieurs angles :

- *La gestion individuelle du personnel*
 - ✓ Les formalités administratives et actions liées à l'embauche du salarié.
 - ✓ La rédaction du contrat de travail.
 - ✓ Les registres à renseigner et les déclarations obligatoires.
 - ✓ L'accueil et l'intégration du nouveau salarié.
 - ✓ Les formalités liées au départ du salarié.
 - ✓ Les différents cas de figures de départ du salarié (démission, licenciement, départ en retraite, fin du contrat...).
 - ✓ L'établissement du solde de tout compte et de ses composantes (certificat de

travail, indemnités, attestation...).

- *La gestion collective du personnel*

- ✓ Le temps de travail : durée légale, conventions collectives, heures supplémentaires, RTT et repos compensateur, contrôle du temps de travail.
- ✓ La gestion des absences et des congés : congé maladie, congé maternité/paternité, accidents du travail. Les déclarations obligatoires et le suivi administratif.
- ✓ Les congés payés : calcul des droits, règles et principes de prise des congés payés.
- ✓ Le règlement intérieur et les procédures disciplinaires.
- ✓ Les obligations d'affichage.

- *L'administration du personnel : ses aspects sociaux*

- ✓ La protection sociale obligatoire et complémentaire : sécurité sociale, prévoyances retraite et maladie, mutuelles.
- ✓ L'inspection du travail.
- ✓ La médecine du travail.
- ✓ Les instances représentatives du personnel : présentation et fonctionnement des différentes instances de consultation, de représentation et de négociation (Délégués du Personnel, Comité d'Entreprise, représentants des syndicats, etc.)

c. Formation

Pour définir la formation, Michel Parlier s'inspire des dires de Malglaive : « ce sont les problèmes surgissant dans une conjoncture spécifique qui donnent naissance à une ou plusieurs opérations de formation. » La recherche de résolution de ces problèmes a permis l'apparition de l'ingénierie de la formation. Il s'agit, pour le Boterf, « d'un ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser ou de synthétiser des informations multiples, nécessaires à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation, en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité. ». C'est pourquoi l'ingénierie de formation, de par son processus (analyse, conception, réalisation et évaluation des pratiques) et grâce à l'un de ses outils, le cahier de charges ; permet de créer une politique de formation. Cette dernière est ensuite mise en œuvre par le plan de formation dont les différentes actions seront réalisées par les acteurs de l'organisation.

Peretti rejoint Michel Parlier en résumant que « la mise au point du plan traduit les choix de la politique de formation en terme d'actions de formation ». Il ajoute aussi que « le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ». Au-delà des composantes du plan (objectifs, priorités, contenu, pédagogie, calendrier, budget, bénéficiaires, évaluations des actions), il y a l'analyse des besoins (comparaison entre les compétences présentes et

futures) et les choix de la politique de la formation qui sont le budget, les objectifs de formation et les contenus.

Le plan de formation est soit suivi par un responsable de la formation (pour les organisations de taille moyenne) ; soit par un département de la formation.

En outre, Peretti souligne l'importance de la formation qui est la raison pour laquelle les audits existent. En effet, « faire l'audit d'un système de formation, c'est, en grande partie, confronter à des critères de référence sa conception, son fonctionnement et ses effets. »

Les six critères mentionnés (de pertinence, de conformité, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'opportunité) aident à analyser, vérifier l'application des mesures, estimer les résultats générés par objectifs. Ils permettent également de connaître le rapport qualité/efficacité, à savoir si les décisions sont prises au bon moment.

d. Evaluation du personnel

Roger Nifle, de l'institut de formation Cohérences, donne une définition simple de l'évaluation du personnel : « évaluer c'est permettre à chacun de situer sur une même échelle de valeurs mais à des niveaux et des termes différents : la qualification de son travail, la mesure des progrès ou réalisations effectués et les enjeux significatifs ambitionnés ». Les enjeux sont la mise en évidence et le partage de la culture d'entreprise, la formalisation qualitative et quantitative des objectifs de progrès de l'entreprise.

Des propos que pourrait compléter Marie Thérèse Boucher en parlant de la perception de l'évaluation selon les parties. Car, pour les évaluateurs, l'appréciation est un moyen de constater le travail accompli par le salarié. Tandis que celui – ci appréhende, se remet en question sur le travail réalisé.

Cependant, elle ne se limite pas à la perception : elle parle également de l'appréciation des compétences qui, au fil des années, a eu pour conséquence le recours aux référentiels de compétences. Leur rôle est de spécifier le savoir-faire par postes. Etant donné que tout est amené à changer (y compris les postes), ces référentiels seront jugés réducteurs. Ce qui entraînera l'apparition de l'entretien individuel d'évaluation des compétences qui est une occasion de faire le point sur les missions du collaborateur, ses compétences, ses difficultés, ses performances, ses besoins en formation et ses possibilités d'évolution dans le cadre de l'organisation. Hormis l'entretien d'évaluation, Marie Thérèse Boucher mentionne l'auto évaluation, de l'évaluation de la performance basée sur l'implication dans le travail. En outre, d'autres techniques d'évaluation ont vu le jour : le feed back à 360° ou 180°, l'assessment center ou centre d'évaluation et la gestion individuelle de parcours professionnels.

Quant à Peretti, il pense que « l'appréciation doit permettre :

- De favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension RH de son rôle ;
- De développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés. »

Un système d'appréciation permet de détecter les potentialités et l'évolution à long terme du personnel. Il aide ainsi à recueillir les informations utiles à l'élaboration de politiques d'emploi, de rémunération et de formation. Ces informations aident à la prise de décisions de la hiérarchie concernant les carrières des salariés. A travers elle, c'est la responsabilité de l'encadrement envers son personnel qui est appréhendée.

Les objectifs du système sont nombreux :

- Améliorations de la gestion du potentiel humain et de la communication entre l'encadrement du personnel ;
- Sensibilisation permanente de l'encadrement ;
- Rationnalisation des décisions prises à l'égard du personnel ;
- Création d'un climat de travail favorable ;
- Mise en œuvre d'une gestion des compétences.

Toujours d'après Peretti, l'évaluation du personnel a un impact (négatif ou positif selon les parties) sur les promotions ou mutations ; sur les actions visant à améliorer les capacités de l'organisation et l'individualisation de la rémunération.

Dans le cadre de la gestion des carrières, l'appréciation permet :

- Une analyse du poste en tenant compte de l'efficacité, du savoir faire et de la personnalité du salarié ;
- L'évaluation du potentiel et l'aptitude, présente et future, à évoluer.

L'analyse permet de révéler :

- les aspects à améliorer dans le poste actuel ;
- les progrès réalisés avec la participation de l'organisation ;
- les changements à réaliser pour avoir accès aux fonctions compatibles aux possibilités de l'intéressé.

e. Gestion des compétences

La gestion des compétences apparaît dans les années 80 comme une véritable innovation en GRH. Elle n'est pas une démarche de résolution des difficultés économiques et des problèmes de personnel, mais elle peut aider à la définition de mesures appropriées concernant la régulation de l'emploi.

La GPEC répond à des défis :

- Réduction de certaines activités (la restructuration de l'appareil productif, le ralentissement de la croissance limitent la croissance des emplois) ;
- L'adaptation de l'organisation du travail à un management plus participatif, les nouvelles technologies raccourcissent la chaîne hiérarchique ;
- Les savoir – faire des entreprises sont de moins en moins stabilisés et modifient en permanence volume et nature des emplois ;
- Les contraintes de productivité, les variations de l'activité font émerger des sureffectifs dont la résorption doit être étalée dans le temps ;
- Les compétences de demain reposent sur les compétences des salariés d'aujourd'hui.

L'objet de la GPEC est d'anticiper les besoins futurs qu'aura l'entreprise en matière de Ressources Humaines car quelles que soient les évolutions, elles auront des conséquences sur l'effectif et la qualification des salariés. Elle recouvre la démarche et les actions visant à assurer en permanence l'adéquation qualitative et quantitative entre les besoins futurs (emplois) et les ressources (compétences disponibles).

Elle doit nécessairement être menée à partir d'une volonté politique, exprimer des objectifs clairs, comporter un ensemble de moyens organisationnels techniques, budgétaires et humains.

Chapitre 2 : Evolution des pratiques de la GRH

A. Les évolutions du marché du recrutement et de l'intégration

Dakar étant une plateforme économique pour la majorité des entreprises (nationales ou multi nationales), le marché du recrutement ne cesse d'évoluer. Avec l'émergence des nouvelles technologies, la prise de conscience sur l'importance de la fonction Ressources Humaines dans les organisations (elle ne se limite plus à l'administration du personnel), le marché du recrutement se diversifie. Aujourd'hui, dans la capitale, de nombreuses infrastructures ont vu le jour. En effet, des cabinets spécialisés dans la gestion des ressources humaines (notamment en recrutement avec des chasseurs de tête), les sociétés d'intérim sont de plus en plus sollicités.

Sur le plan technologique, l'informatique et la toile ne font plus qu'un au service des sociétés recherchant les compétences clés. C'est ainsi que le recrutement en ligne est né : des sites offrent l'opportunité à tout demandeur d'emploi d'envoyer leur curriculum vitae et leur lettre de motivation à l'entreprise qui les intéresse. La plupart des sites offrent gratuitement ce genre de services ; mais il en existe qui sont payants et à qui les entreprises ou les particuliers font plus appel car les candidatures sont sélectionnées de manière plus rigoureuse.

Cependant, tous domaines de la fonction RH ne bénéficient pas de cette évolution positive ; ce qui est le cas de l'intégration. En effet, s'il est constaté que le recrutement a ses spécialistes, l'intégration reste informelle dans la majorité des entreprises nationales. Dans la meilleure des situations, c'est le tutorat qui est appliqué mais le nouveau salarié doit souvent se débrouiller pour recueillir lui-même les informations sur la culture d'entreprise et l'administration du personnel. Il doit prouver qu'il peut s'adapter rapidement et être opérationnel. C'est ainsi qu'il prendra ses marques dans l'entreprise.

B. L'utilité grandissante de la fonction personnel

C'est une pratique très utilisée dans les petites ou grandes entreprises sénégalaises. Malheureusement, elle se limite souvent au traitement des dossiers, des congés et des rémunérations. Les personnes en charge de la gestion du personnel sont parfois des comptables reconvertis dans la gestion des Ressources Humaines.

Des compagnies font aussi appel à des logiciels pour s'occuper des aspects administratifs et sociaux de l'administration du personnel. Ce sont des outils qui permettent un gain de temps considérable sur le traitement des données et réduisent le risque de confusions ; toute nouvelle donnée est immédiatement rattachée à tous les dossiers de la catégorie correspondante.

C. L'amélioration des systèmes de formation

La formation a connu un essor remarquable. En effet, il existe des entreprises qui ont ouvert les yeux sur l'importance de la formation, surtout dans un contexte socio – économique où l'employabilité et le manque de compétences clés font loi. Pour fidéliser un personnel de plus en plus exigeant et conscient de ses potentialités, elles organisent des séminaires de formation ou accordent des permissions pour permettre à leurs employés d'étudier. De nombreux instituts de gestion ont des modules de formation spécifiques aux besoins des entreprises.

Les cabinets spécialisés en GRH peuvent également, à la demande des sociétés, former sur place le personnel. L'informatique a surtout aidé à simplifier le recueil des besoins, l'élaboration de plan de formation et les évaluations.

L'avènement d'Internet a favorisé l'émergence des pratiques jusque-là inexistantes comme la formation à distance : l'informatique joue un rôle d'interactivité entre la machine et l'apprenant, qui réagit à des situations prévues par le système, ou qui choisit les thèmes sur lesquels il veut travailler.

Nous pouvons distinguer quelques formes de l'apprentissage à distance :

- Les cours par correspondance : relation basée sur l'apprentissage entre un formateur et un apprenant d'horizons différents ;
- Les centres de ressources : dont le principe est la désynchronisation partielle de la relation formateur – apprenant.
- L'autoformation off line : mise à la disposition des apprenants des contenus en formation en ligne ou sur CD, auxquels ils accèdent à leur rythme.
- La e – formation : utilisation des moyens de communication multimédia et sur l'usage des technologies de l'information et de la communication.

D. Les finalités et formes d'évaluation du personnel

L'appréciation porte son attention sur le rendement futur en évaluant le potentiel de l'employé ou en déterminant les objectifs de rendement.

Trois types d'évaluation peuvent être utilisés :

- L'évaluation psychologique
- La direction par objectifs (DPO)
- Les centres d'évaluation

- L'évaluation psychologique : c'est faire appel à un psychologue pour faire l'évaluation des individus. Elle peut prendre la forme d'un entretien approfondi, de tests psychologiques, de discussions avec le superviseur ainsi qu'une revue d'autres évaluations.

Le psychologue rédige ensuite une fiche d'appréciation des caractéristiques intellectuelles, émotives, motivationnelles de l'intéressé ; ainsi que des traits de la personnalité ayant une incidence sur le travail et pouvant aider à anticiper sur un rendement futur.

- La direction par objectifs : consiste pour la direction d'une entreprise ou de toute autre organisation à fixer aux diverses unités de l'organisme, ou à négoier avec elles, des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre à une échéance donnée (par exemple annuellement). Lorsque les objectifs à atteindre ont été identifiés, ils représentent des buts en fonction duquel l'individu peut regrouper ses efforts. Revêtant ainsi un caractère motivant, ces objectifs deviennent une référence qui permettra au superviseur et à l'employé de discuter sur les besoins en perfectionnement de ce dernier.

Réalisés, les programmes de direction par objectifs rencontrent parfois des obstacles : les objectifs sont soit ambitieux, soit restreints par rapport aux réalités socio – économiques de l'entreprise.

- Les centres d'évaluation : c'est un outil qui met à contribution plusieurs évaluateurs et standardisés.

Les employés passent des entretiens, des tests ou participent à des discussions de groupe. Les informations recueillies serviront aux psychologues et gestionnaires pour évaluer le potentiel, les forces et les lacunes des salariés qui se rendent au centre d'évaluation.

Chapitre 3 : Description des procédures de GRH

A. Procédure de recrutement et d'intégration

✓ Recrutement

1. Identification et spécification du poste

La sélection du besoin est la première étape à tout recrutement et comprend un processus. D'abord, la DRH procède à une analyse de la demande et en vérifie l'opportunité. Des solutions provisoires sont ensuite envisagées et si le recrutement est décidé, la définition de poste est à réaliser.

Cette définition est obtenue grâce à une analyse de poste. Elle consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi et ses conditions générales d'exercice. L'identité du poste, la mission, les activités, les tâches, les moyens et contraintes, les modes d'accès et d'évolution et les exigences requises sont des éléments de la fiche de poste. Celle – ci permet de définir le profil du candidat « idéal » pour le poste.

2. La recherche de candidatures

- **Le recrutement interne**

Il a pour buts la stabilisation, la réduction de l'effectif et / ou le développement d'une gestion de carrières. Il repose sur :

- **L'information sur le poste à pourvoir** (affichage, intranet, note de service, journal d'entreprise)
- **L'exploitation directe des fichiers existants** (tri à partir des informations disponibles et des critères de sélection) pour un appel d'offres restreint.
- **L'existence de plans de carrière**. Ainsi, pour chaque vacance, les salariés appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions sont sollicités.

- **Le recrutement externe**

La recherche de candidatures externes répond :

- Au désir de comparaison des candidats internes aux externes pour améliorer la qualité du recrutement, de s'informer sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes ;
- Au souci de renouveler le potentiel interne (sang nouveau) ;
- A l'impossibilité de trouver le profil dans l'entreprise.

En outre, les modes de prospection dans ce genre de recrutement sont variées. Premièrement, l'entreprise peut mener elle – même la recherche avec un service de recrutement efficient. Sinon, un cabinet de recrutement ou un chasseur de têtes sont contactés selon le type de poste.

Les moyens de prospection sont également nombreux : les candidatures spontanées, les annonces d'offre, les associations d'anciens et établissements d'enseignement, les annonces des demandeurs d'emploi, les foires d'emploi et le réseau Internet, les cooptations, les candidatures en portefeuille. A partir de la réception des candidatures par le département des ressources humaines, une sélection des candidats est possible.

3. La sélection des candidats

Elle comprend trois phases :

1) Le premier tri

Il consiste à analyser les lettres de candidature et à confronter les caractéristiques du postulant et les exigences du poste (âge, formation, expérience, prétentions).

Ensuite, la qualité du Curriculum Vitae (CV) devient importante. Dès lors, les documents inutiles et rejetés sont :

- Les lettres de motivations ou les CV seuls
- Les copies de diplômes
- Les appréciations des précédents supérieurs hiérarchiques.

En revanche, les cartes de visite, les lettres sales, l'absence de signature, les papiers fantaisie font l'objet d'un examen minutieux.

Cette première sélection sur critères et sur la forme faite, un approfondissement des motivations et du potentiel intervient.

Les candidats éliminés reçoivent une lettre négative, parfois motivée. Et ceux qui ont été choisis sont convoqués pour des tests.

2) Les tests

Les candidats retenus peuvent être soumis à trois grands types de tests :

1. **Les tests d'aptitude professionnelle** afin de mesurer le degré de compétences du candidat sur un registre précis, souvent utilisés pour les emplois d'exécution.
2. **Les tests psychotechniques** sont souvent employés dans l'appréciation de diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence, logique, mémoire, intuition, etc).
3. **Les tests de personnalité** qui cherchent à cerner la personnalité du candidat au – delà des critères déterminants comme le diplôme, l'expérience professionnelle. Ils s'intéressent à la motivation, aux aptitudes relationnelles, la personnalité. Nous avons comme types de tests de personnalité les tests projectifs (tâches d'encre de Rorschach), les tests d'association des mots de Jung, l'inventaire de tempérament de Guilford – Zimmermann (300 questions sur le dynamisme, la sociabilité, l'autorité)...

3) L'entretien

Un ou plusieurs entretiens sont organisés avec un double but : informer le candidat sur l'entreprise et lui permettre de s'exprimer sur son passé professionnel et ses aspirations. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue, ses opinions, faire valoir ses arguments.

Cet entretien doit se dérouler dans de bonnes conditions psychologiques et matérielles. Pour être efficace, un plan doit être respecté :

1. **L'accueil du candidat** avec un cadre tranquille et agréable ;
2. **La recherche d'informations sur les emplois précédents et les motivations** (poser des questions mettant le candidat en situation et porter sur des compétences – clés préparées à l'avance). Une feuille d'évaluation renvoyant aux critères permet d'objectiver les faits (aisance, pertinence, ouverture d'esprit, etc.)
3. **La présentation du poste au candidat** qui permet de le faire réagir, exprimer sa conception, etc.

Les acteurs et les outils utilisés dans la procédure de recrutement sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

ETAPES	OUTILS	ACTEURS
1. Sélection du besoin	Lettre de demande réalisée par la Direction des Ressources Humaines ou Générale	Service des Ressources Humaines Responsable hiérarchique
2. Création ou actualisation de la fiche de poste	Organigramme, manuel de procédures	Service des Ressources Humaines Consultant extérieur Formateur
3. Choix du recrutement externe ou interne	<p>Recrutement interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dossier des salariés - Promotion / plans de carrière - Information sur le poste à pourvoir <p>Recrutement externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Candidatures spontanées - Annonces d'offres et de demandes d'emploi - Foires d'emploi, réseau Internet 	<p>Service de recrutement</p> <p>Cabinet de recrutement</p> <p>« chasseur de têtes »</p> <p>Service des Ressources Humaines</p> <p>Formateur</p>

4. Réception des candidatures		Service de recrutement
5. Sélection des candidatures / tri	Curriculum Vitae, lettres de motivation, diplômes, dossiers des salariés	Service des Ressources Humaines
6. Tests, entretiens	Questionnaires remis aux candidats retenus Feuille d'évaluation sur des critères lors de l'entretien	Direction des Ressources Humaines et Générale, responsables hiérarchiques directs du futur salarié
7. Embauche – contrat de travail	Résultats des questionnaires et de l'entretien Pièces du salarié	Direction des Ressources Humaines
8. Intégration		Direction des Ressources Humaines Personnel

La procédure de recrutement ne se solde pas par le recrutement par le choix d'un candidat ; des opérations administratives vont être nécessaires à la conclusion de l'embauche (lettre de confirmation, contrat de travail, vérification des diplômes, production de pièces).

Car il reste l'intégration du nouveau salarié.

✓ L'intégration

C'est la période d'apprentissage et de familiarisation avec les exigences du poste et le fonctionnement interne de l'entreprise. A son terme, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouveau salarié correspond aux attentes fixées.

Soit la personne est jugée inadaptée au poste, mais capable d'évoluer vers d'autres fonctions que l'on peut lui réserver, soit elle est totalement inadaptée et le licenciement s'impose.

Parfois, l'intégration est confiée à un tuteur qui suit, conseille, donne toutes les informations nécessaires, familiarise la personne au travail et sur le plan extra professionnel.

La période dure de quelques mois à plusieurs années. Quant au suivi, il est ponctué d'entretiens individuels : 3 mois, 6 mois, un an. Ce n'est qu'ensuite que le salarié entre dans le système d'appréciation général.

B. Procédure d'administration du personnel

Après avoir recueilli les informations relatives au nouveau salarié, il est temps de créer les outils de gestion du personnel. Ceux à caractère collectif sont la fiche annuelle de contrôle des présences et le registre des mouvements et ceux à caractère individuel se composent du dossier et de la fiche individuels, le fichier d'absences.

1) Le dossier individuel

C'est un dossier de classement où sont réunis des documents qui constituent la preuve juridique ; il répond à une nécessité de gestion en permettant un accès rapide aux informations recherchées.

- **La conception et la création**

Quinze à vingt pièces différentes se trouvent dans un dossier individuel ; pour pouvoir les retrouver, elles doivent être classées de manière rigoureuse.

L'indicatif de classement (matricule, tranche alphabétique), le cas échéant une signalisation (cavaliers) apparaissent sur l'enveloppe de chaque dossier.

Les documents sont répartis par sous – dossier et classés par ordre chronologique (les plus récents au – dessus). Ce classement d'après la date est simple, extensible, mais la recherche peut être longue et la sécurité imparfaite : une numération des pièces s'impose.

Comme pour l'enveloppe, noms, prénoms, indicatifs de classement sont reportés sur les sous – dossiers qui peuvent être de coloris différents.

Trois sous – dossiers constituent en général le dossier individuel :

Le sous – dossier « recrutement » regroupe la demande d'emploi, le questionnaire d'embauche, les tests, le C.V, le contrat, la fiche de poste ;

Le sous – dossier « carrière » pour l'affectation, la classification, la rémunération, la notation, les promotions, les formations ;

Le sous – dossier « gestion courante » pour les absences, congés, les accidents de travail, les courriers divers.

- **Le classement**

Pour faciliter la consultation et la mise à jour des dossiers, le classement doit répondre à 3 critères : la rapidité d'accès, la sécurité et l'extensibilité.

L'ordre alphabétique est le plus pratique et le plus simple ; mais il exige une application stricte car les erreurs ne sont pas décelables : il ne peut concerner qu'un nombre de dossiers inférieurs à 250.

Au – delà, l'ordre numérique est utilisé pour classer les dossiers. Un répertoire alphabétique est constitué ; chaque nom y est noté et un numéro ou matricule lui est attribué. Ce matricule permet d'accéder aux dossiers classés selon leur ordre d'arrivée dans les « tranches numériques » établies à l'aide des index (ex : 1 à 50, 51 à 100, 101 à 150). Ce mode de classement permet une recherche rapide ; l'extensibilité (les nouveaux éléments se placent simplement à la fin) et la discrétion.

Les dossiers peuvent être rangés dans différents meubles selon leur taille et leur importance (tiroir bac, armoires à rayon, armoires à classeur rotatif , etc.)

- **La mise à jour**

Tout document jugé utile doit être classé sans délais et conservé s'il peut servir de preuve juridique (affectation, contrat, fiche de poste, promotion, sanction, etc.).

- **L'archivage**

Les preuves juridiques sont classées par année, suite au départ de l'intéressé.

Sur chaque dossier figure le nom ou le code du service ; l'indicatif de classement, les coordonnées du travailleur, l'année de clôture du dossier, le nom du responsable du dossier. L'archivage doit avoir lieu dans un local sain à l'aide d'un rayonnage traditionnel ou d'un rayonnage mobile sur rail qui permet de doubler le volume de rangement pour une même surface au sol et d'assurer une protection en cas d'incendie.

2) La fiche « personnel »

- **La création**

La fiche « personnel » est créée sur une fiche ordinaire en papier cartonné de format A4 (capacité importante) à A7 (capacité réduite) selon la capacité voulue. Ces fiches peuvent être de coloris différents et porter des onglets afin de permettre une certaine sélection.

Le recto de la fiche est consacré au travailleur ; y figurent :

- L'indicatif de classement (lettres, matricule) ;
- Le service, la catégorie professionnelle ;
- Les nom, prénom, date de naissance, adresse, situation familiale, enfants et conjoint du travailleur (prénom, date de naissance, profession) ;
- Les diplômes, les états de service dans l'armée ;
- Les absences de chaque année, une rubrique « observation »
- Le verso est consacré à la carrière du travailleur, y figurent :
 - La date d'entrée, les affectations successives et leurs dates, la catégorie correspondante ;
 - La notation par année et les observations correspondantes.

- **Le fichier d'absences**

Il est constitué de fiches correspondant chacune à un travailleur et elles sont rangées dans l'ordre alphabétique ou sous des rubriques diverses : service, catégorie professionnelle.

Chaque jour, les fiches des absents sont rangées dans des dossiers correspondant à leur situation : congés payés, congés maladie ou de maternité, accident de travail, service militaire, autres.

- **La fiche annuelle de contrôle des présences**

C'est une source de renseignement de la fiche annuelle destinée à l'établissement de diverses statistiques. Les relevés ou les statistiques peuvent être établis par mois, trimestre, semestre.

La fiche annuelle de contrôle des présences comporte les indications suivantes :

- L'année, les nom et prénom, le service, les mois et les jours ;
- Le détail des absences par nature (congrés payés, maladie, accident de travail, absences pour raisons familiales, retards, divers) et par jour et par récapitulatif pour mois ;
- Un total des jours d'absence par nature pour l'année et un total hors congrés payés

Cette fiche est renseignée chaque jour ; elle trouve son utilité dans la paie, le calcul des primes, le calcul du taux d'absentéisme et l'analyse des motifs des absences pour un ou plusieurs salariés, pour l'effectif total, par mois, trimestre ou pour l'année.

Nous avons, à la page suivante, la présentation de la fiche de contrôle des présences :

Légende

CP : Congés payés

M : Maladies

MT : Maternité

AT : Accident de travail

F : Absences Familiales

D : Divers

R : Retard

NOM														ANNEE							
PRENOM														NOMBRE DE JOURS							
JOURS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	→	D	R	CP	M	MT	AT	F	
MOIS													31								
J																					
F																					
M																					
A																					
M																					
J																					
J																					
A																					
S																					
O																					
N																					
D																					
Nombre de jours d'absence hors congés payés													TOTAL								

- Le registre des mouvements

Ce registre répond au besoin de l'entreprise de connaître les mouvements du personnel et leur évolution.

Les mouvements concernent les arrivées (recrutements divers) et les départs dont les causes sont diverses : démission, fin de contrat, mutation, licenciement, retraite, service militaire, décès.

Le registre comporte les rubriques suivantes : date du mouvement, noms et prénoms, classification, direction et service des travailleurs concernés par un mouvement dans l'année, entrée, départ. Les renseignements recueillis permettent de calculer le taux de rotation du personnel, d'analyser les résultats et les évolutions.

Il peut être présenté comme ci – dessous :

Service :

Année :

Direction :

Division :

Date	Nom Prénom	Classification	Direction Service	Entrée	Départs			
					licenciement	démission	retraite	divers
Total entrées								
Total sorties								

C. Procédure de formation

La conception d'un plan traduit les choix de la politique de formation en termes d'actions.

Selon PERETTI ⁽³⁾, « le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ». Il comprend :

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- La catégorie des bénéficiaires ;
- La manière dont les actions seront évaluées.

Le plan ne peut se faire sans une analyse des besoins et le choix d'une politique de formation préalables.

- L'analyse des besoins

Ayant comme base la comparaison entre les compétences actuelles et futures des travailleurs, l'analyse des besoins est réalisée à partir :

- Des procédures d'appréciation : lorsqu'elles comprennent un entretien systématique, constituent une première approche des besoins de formation.
- L'analyse des emplois est aussi un moyen de détection des éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle.
- Les sociétés disposent de référentiels de compétences pour les principaux emplois qui les aident à faire ressortir les compétences à développer par chaque salarié.

Les référentiels de compétence pour chaque métier révèlent les compétences transverses, utilisables dans plusieurs emplois, et les compétences spécifiques. Ils doivent être connus de sorte que l'entretien d'appréciation rapporte des recommandations.

Plus approfondis, le bilan de compétences permet de trouver les compétences nécessaires selon les perspectives d'évolution professionnelle.

- Les procédures d'analyse (analyse globale de la situation de l'entreprise) aident à dissocier les besoins de formation des autres besoins et changements nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

De plus, l'élaboration des besoins de formation apparaît comme un processus associant différents acteurs et traduisant un accord entre eux sur des lacunes à combler par le moyen de la formation.

(3)PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines

L'analyse des besoins est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer.

Le recensement des besoins s'opère par service ou atelier, surtout au regard des :

- Problèmes de dysfonctionnements (qualité, production, communication)
 - Projets de changement ou d'investissement
 - Changements culturels
 - Evolution des emplois et compétences (employabilité, insertion professionnelle, etc.)
 - La synthèse entre les attentes du travailleur et les objectifs de l'entreprise est généralement effectuée lors de l'entretien annuel d'évaluation.
- Les choix de la politique de formation

Elle a pour finalité de répondre aux attentes formulées par les salariés au sujet de l'employabilité. C'est aussi une phase de décision, d'arbitrage, de mise en priorités. Elle consiste à choisir le dispositif adapté au problème de compétences identifié. Elle suppose une formalisation des objectifs à atteindre, des modalités pédagogiques (alternance, tutorat...), du rôle des acteurs. Elle suppose aussi de prendre en considération des contraintes de délais, de calendrier, de coûts... Elle peut nécessiter la rédaction d'un cahier de charges permettant le choix éventuel de (s) opérateur(s) par appel d'offres.

Les principaux choix portent sur :

- Les objectifs de la formation
- Le budget
- Les contenus
- Les bénéficiaires
- Les modalités : durée, moyens externes ou internes, formations pendant ou hors heures de travail, formules pédagogiques.

3 catégories de formation ont été identifiées :

- Les actions assurant l'adaptation au poste de travail
- Les actions liées à l'évolution ou au maintien des emplois
- Les actions liées au développement des compétences

- La réalisation

C'est la conduite des opérations. L'éventail des méthodes est vaste :

- séminaire,
- formation – action,
- dispositif d'alternance,
- système modulaire
- unités capitalisables : pédagogie du projet, réalisation de recherches
- méthode des cas : tutorat, coaching, e – learning,
- responsabilité d'un projet
- etc.

- l'évaluation et le suivi

L'évaluation est un ensemble de pratiques (appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage, évaluation des acquis de formation...) dont les conditions de réalisation ont été conçues en amont du processus.

Cinq niveaux d'évaluation peuvent être définis :

L'évaluation des réactions : connaître le degré de satisfaction des stagiaires. Les outils utilisés sont : les questionnaires ; tour de table sur les objectifs, le contenu, les supports, les intervenants, les conditions matérielles... l'intérêt est d'apporter une information sur le déroulement de la formation et de recueillir des propositions d'amélioration.

L'évaluation des acquis : identifier les connaissances et le savoir faire acquis par les stagiaires au cours de la formation. Définir les objectifs de formation ainsi que les critères de mesure est indispensable.

L'évaluation des activités de travail : connaître l'application des acquis en situation de travail et leur impact sur le développement des compétences. C'est une évaluation à faire lors de l'élaboration des politiques de formation.

L'évaluation des effets organisationnels : savoir si la formation a permis de faire évoluer l'organisation du travail. Cela est possible par un suivi de l'évolution des indicateurs de quantité, de qualité, de coût, de délai...

L'évaluation des effets économiques : comprendre l'efficacité générale du système de formation de l'entreprise. Elle porte sur les effets de la formation à moyen terme et peut entraîner une mise en œuvre d'une démarche d'audit.

D. Procédures d'évaluation du personnel

Les conditions préalables à remplir :

- La préparation de l'appréciation et de la notation par le supérieur hiérarchique, les notateurs dans le cadre de l'entretien individuel.

- L'entretien aura pour objet de dégager les éléments nécessaires à une appréciation éclairée et personnalisée des compétences et aptitudes professionnelles de l'intéressé en vue de lui attribuer une note pour l'année civile écoulée. Il permettra d'évoquer certains thèmes :
 - Aptitudes générales ;
 - Aptitudes à encadrer ;
 - Adaptation au poste de travail ;
 - Aptitudes à évoluer.

Afin de permettre au notateur d'effectuer la démarche de notation de manière la plus objective possible, il importe qu'il soit formé et qu'il dispose d'un guide d'entretien.

- La formalisation de la notation

Le supérieur hiérarchique qui a mené l'entretien situe le plus exactement possible le comportement réel du salarié noté pour chacune des rubriques de la feuille de notation.

- La proposition

Le supérieur hiérarchique attribue à l'agent une proposition de note chiffrée et une appréciation littérale. Cette proposition fait l'objet ou non d'une modification de la part du notateur qui a un rôle de coordination et de contrôle

- La notation

Sur proposition du supérieur et du notateur, la notation et l'appréciation finales sont formulées.

- La communication

La feuille de notation est communiquée à l'agent qui vise le document et fait, le cas échéant, ses observations.

- Les voies de recours

Elles sont portées à la connaissance du salarié ainsi que les délais et les modalités.

- L'entretien

- **Le notateur**
- L'entretien exige une préparation qui comporte :
- L'information du salarié dans un délai raisonnable (10 jours) ;
- La recherche des informations : activités développées dans le poste, réussites, difficultés, nouveautés,...
- La réunion des conditions favorables au déroulement de l'entretien.

Sur le plan technique, le notateur doit maîtriser les outils et méthodes utilisées dans l'entreprise. Sur le plan relationnel, l'entretien constitue un acte de communication important. Il s'agit d'écouter, de comprendre l'interlocuteur, d'expliquer clairement un point de vue, au besoin de s'assurer de sa compréhension.

Un entretien doit être authentique, constructif, sincère mais pas forcément consensuel ; il peut contenir des désaccords.

- **Le noté**

Le salarié a été prévenu quelques jours à l'avance de la tenue de l'entretien ; à cette occasion, un guide peut lui être remis de même que la fiche de notation. Ces quelques jours lui permettent de préparer l'entretien et de réfléchir sur :

- Les activités réalisées au cours de l'année ;
- Les faits marquants ;
- Les conditions de travail ;
- Les projets professionnels.

Le salarié doit être informé aussi d'aborder son activité de façon globale en considérant l'ensemble de l'année écoulée en privilégiant les faits et situations de manière objective.

Chaque rubrique doit être comprise par le salarié, le cas échéant à l'aide d'une explication fournie par le guide.

La fiche de notation peut comporter les rubriques suivantes : année, statut, historique de notation, identité, situation administrative, activités de l'année écoulée, critères d'appréciation de l'activité et notes correspondantes, appréciation sur la valeur professionnelle de l'agent, évolution des fonctions et de la carrière, signature du supérieur hiérarchique, proposition de note du notateur, date et expression du salarié, souhaits, signature et date, voies de recours.

- **L'appréciation et la notation**

Les précautions à prendre pour une appréciation réussie sont :

- L'appréciation est établie par deux personnes ;
- La note est attribuée de façon analytique ;

Pour chaque catégorie professionnelle, un canevas de critères significatifs est établi après subdivision de l'appréciation en différents aspects (résultats dans le poste, potentiel, perspectives). Les critères obtenus (compréhension, adaptabilité, mémoire, etc.) sont ensuite évalués sur une échelle :

A : exceptionnel ; B : supérieur ; C : correspondant aux besoins du poste ; D : acceptable mais qui nécessite une amélioration ; E : performance inférieure aux besoins du poste. Une place est réservée aux observations, précisions, en particulier pour les appréciations satisfaisantes.

L'échelle permet une évaluation chiffrée si une valeur est accordée à chaque niveau (A=5, B=4, C=3, D=2, E=1 par exemple). Le niveau doit correspondre à une capacité, un investissement, des connaissances, une organisation précisément décrits dans le guide qui aidera le notateur à objectiver son appréciation. Dans ce cadre, doivent être envisagés la mobilité, la formation, la promotion, la capacité à exercer d'autres fonctions et les souhaits du salarié.

E. Procédure de gestion des compétences

La démarche peut se décrire en 5 étapes :

1. Observation et analyse des tendances lourdes (évolutions) de l'environnement et établissement d'objectifs stratégiques (projet de développement) ;
2. Traduction en termes d'emploi (besoin, volume, type, structure) ;
3. Inventaire des ressources existantes et simulation de leur évolution probable ;
4. Analyse des écarts emplois/ ressources ;
5. Définition et mise en œuvre des plans d'action.

1. Observation et analyse des tendances lourdes de l'environnement et projet de développement

Dans ce cadre sont considérés les niveaux technologique, économique et social.

La technologie a des impacts divers sur la gestion des emplois (quantitatif, qualitatif) et nécessite une surveillance de l'environnement.

L'économie subit un mouvement fluctuant et les prévisions en matière de conjoncture ne permettent pas de fixer les directions où devront s'engager les entreprises. Pour elles, il importe de se situer sur l'éventail produits / marché qu'elle entend exploiter afin de préciser la nature et le volume des activités à venir.

Le social subit également des mutations (comportement des consommateurs et des salariés, évolutions de leurs aspirations). Ces changements peuvent influencer les attitudes des salariés et infléchir la portée des ingrédients sociaux mis en place (conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, désir de temps libre). Cette analyse de l'environnement externe permet d'envisager le « champ du souhaitable ».

L'environnement interne de l'entreprise doit également être analysé pour identifier atouts et handicaps, évaluer la pertinence des stratégies et définir le « champ du possible ».

Différents niveaux de fonctionnement pourront être analysés : fonction marketing, finance, production, ressources humaines, capacité réactive des structures, culture de l'entreprise.

Compte tenu des capacités internes et des opportunités externes, l'entreprise pourra définir ses choix stratégiques et préciser l'éventail des éléments stratégiques qu'elle souhaite combiner : marchés/produits, modes de financement/rentabilité, emplois/compétences en veillant à s'assurer une position concurrentielle.

2. Traduction en termes d'emplois

Dans une deuxième étape, il s'agit de décliner les conséquences de ces choix sur l'organisation de l'entreprise et les emplois – type qui auront été identifiés.

Les emplois type ou métiers désignent un ensemble de postes de travail dont les activités sont suffisamment proches pour exiger des compétences identiques ou voisines et être regroupées dans une même catégorie.

Décliner les conséquences de ces choix stratégiques c'est à la fois :

- Définir les besoins en emplois en fonction des structures de travail en équivalent temps plein (ETP), en intégrant les volants de flexibilité nécessaires (intérim, heures supplémentaires, sous – traitance) qui pourront être utilisés dans l'entreprise.
- Répertorier les facteurs clés de l'évolution de l'emploi (évolutions technologiques, changements organisationnels de l'entreprise, contexte économique, etc.) pour définir les besoins en emplois (emplois créés, supprimés, redéfinis, etc.) en volume et par type.
- Inventorier les emplois « sensibles » liés aux décisions stratégiques. Ce sont des emplois clés pour le développement de certaines activités, des emplois dont le contenu va se transformer ou dont les effectifs vont diminuer ; en conséquence, formation, mobilité géographique seront envisagés.

3. Inventaire des ressources existantes et analyse de leur évolution possible

Après l'identification qualitative et quantitative des besoins en emplois, sont établis un état de la population salariée disponible (les ressources humaines) et un aperçu de son évolution possible à un horizon donné en tenant compte de son vieillissement, de sa mobilité, des décisions politiques relatives à sa dynamique.

Dans un premier temps, on établit les caractéristiques de la structure de la population salariée disponible : effectifs par catégorie, pyramide des âges, pyramide des anciennetés, etc.

Dans un second temps vont être établies des simulations de l'évolution des ressources dans le temps en fonction des paramètres historiques et de diverses hypothèses (départs à la retraite ? démissions ? licenciements ? promotions ?)

4. Analyse des écarts et définition des scénarios possibles :

Les simulations effectuées mettent en évidence des écarts entre les besoins justifiés par l'activité future et le vieillissement des ressources. Ils montrent qu'il est nécessaire de rechercher tous les moyens permettant de réguler par anticipation les moyens humains de l'entreprise.

Des scénarii sont envisagés en les rapportant aux contraintes économiques et budgétaires ; aux réalités sociales afin d'en apprécier la faisabilité.

5. Définition et mise en œuvre des plans d'action et des opérations

Les arbitrages étant rendus, les programmes d'action sont définis ; ils porteront sur l'organisation du travail, l'aménagement du temps de travail, le recrutement, la mobilité, la formation et les départs.

Pour chaque programme seront précisés les moyens, calendriers, structures, acteurs concernés, modalités de suivi et d'évaluation, le budget.

La mise en place d'une gestion des compétences doit se faire avec le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions ; ce n'est pas une démarche technocratique et centralisée. Si elle relève de la DRH, elle est finalisée à l'échelon de toutes les unités.

Son efficacité dépend de l'implication de tous (direction d'unité, chefs de service, organisations syndicales, salariés). Pour être réalisé, le programme doit être connu de tous et reconnu comme mobilisateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**2^{EME} PARTIE : ELABORATION DES PROCEDURES D'UN CYCLE RH A LA
SOCIETE ITCHE HAMADA**

Chapitre 4 : présentation de la société

ITCHE HAMADA ou « l'arbre du désert » en nigérien est une compagnie spécialisée dans l'exportation de produits sylvo – pastoraux. En effet, elle propose plusieurs races de bovidés, d'ovidés et de caprins. Elle vend aussi des légumes divers (oignons, tomates, graines de sésame, poivrons).

Le stagé réalisé à ITCHE HAMADA a permis de nous intéresser aux aspects juridiques et organisationnels.

A. Cadre juridique et institutionnel

ITCHE HAMADA est une société de type SUARL (Société Unipersonnelle A Responsabilité Limitée). En d'autres termes, c'est une société dans laquelle l'associé (personne physique ou morale) n'est responsable des dettes sociales qu'à concurrence de ses apports. C'est une société de type hybride parce qu'elle ressemble pour partie aux sociétés de capitaux, séparation nette de la personnalité des associés de celle de la société, et pour partie aux sociétés de personnes sur le formalisme de la cession.

La SUARL est toujours commerciale par la forme et son capital social minimum est d'un million de francs CFA. Le capital est divisé en parts sociales de valeur nominale minimale de cinq mille francs CFA (5000).

Les apports peuvent être en numéraire ou en nature. Dans tous les cas, le capital est intégralement souscrit et libéré dès la constitution de la société. L'intervention d'un commissaire aux apports est nécessaire dès lors que la valeur de l'apport ou de l'avantage considéré, ou que la valeur de l'ensemble des apports ou avantages considérés est supérieure à cinq millions de francs CFA (5 000 000). Il n'intervient pas si le seuil fixé ci – dessus n'a pas été atteint ou si l'associé unique de passer outre l'évaluation.

Lorsque la société ne comprend qu'un seul associé, les décisions revêtent la forme de procès verbaux versés aux archives de la société.

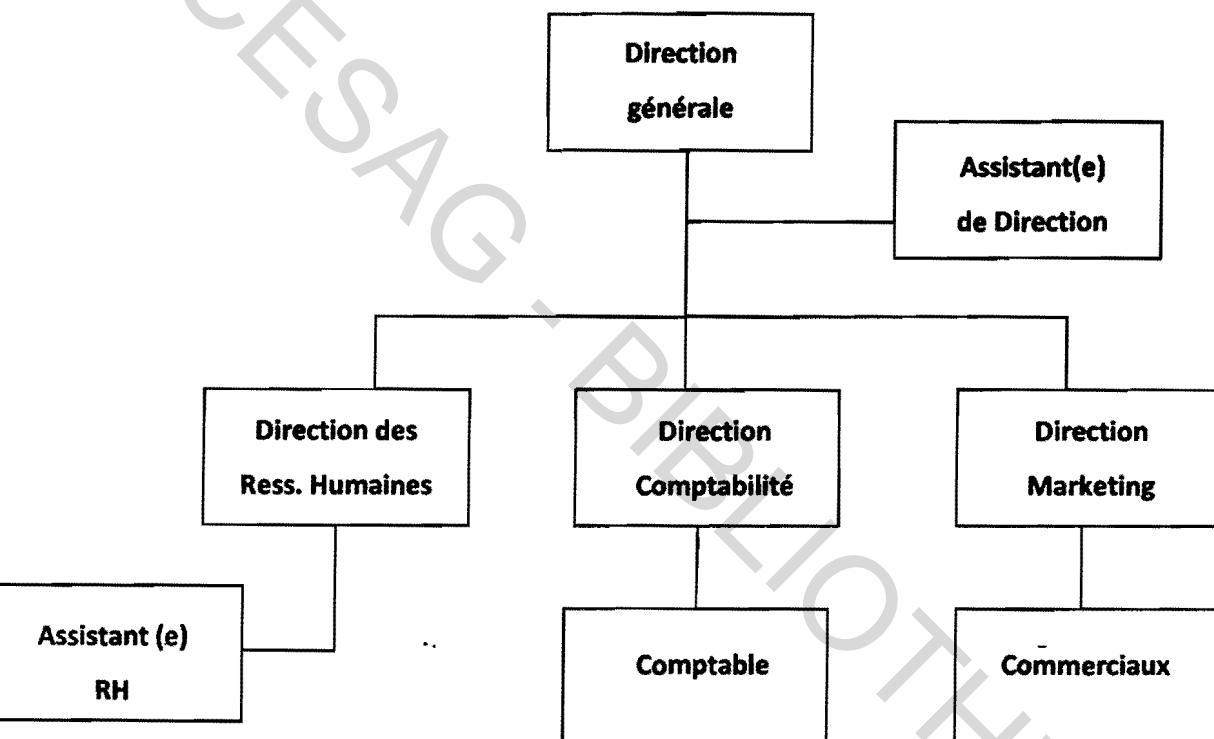
B. Missions

A moyen terme, la société se donne pour objectif de distribuer dans la sous – région des légumes (oignons rouges, tomates et poivrons), des céréales (haricots « niébé », graines de sésame) et des produits sylvo – pastoraux (moutons, bœufs et chèvres de races différentes) de qualité provenant du Niger. Ensuite, dans une perspective d'élargir l'éventail de ses activités, elle envisage l'exportation de viande et de légumes congelés vers l'Europe.

C. Structure organisationnelle

Etant donné qu'ITCHE HAMADA est une jeune société (1 an d'existence), il n'existe pas d'organigramme à proprement parler. En réalité, la gérante a comme employée l'assistante de direction et fait appel à un cabinet comptable pour la rémunération et les différentes cotisations (IPM, IPRES, CSS).

Nous proposons la structure organisationnelle ci – dessous qui permettrait la réalisation des procédures présentes dans le manuel :



Voici les fiches de poste qui expliquent de manière succincte les rôles que devraient jouer les différents acteurs de la dite entreprise :

Nom :

Prénom :

Poste occupé : Directeur des Ressources Humaines

Service : Ressources Humaines

Supérieur(s) hiérarchique(s) : Direction Générale

Missions

Le directeur des ressources humaines est responsable du service de gestion des employés dans une entreprise

Tâches

Le directeur des ressources humaines a pour rôles de :

- Définir la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale
- Encadrer une équipe de responsables des ressources humaines et de chargés de recrutement
- Faire l'interface entre les employés et la direction
- Coordonner les actions des chefs de service
- Créer des partenariats avec des organismes de formation
- Organiser des réunions du personnel
- Favoriser la communication interne
- Superviser le suivi administratif des salariés (congé, contrats d'embauche, paie, congés maladie, formation, etc.)
- Communiquer avec les partenaires sociaux (syndicats, comités d'entreprise, délégués du personnel, etc.)

Moyens techniques

Matériel informatique et bureautique, logiciel RH pour l'administration du personnel, la gestion des compétences, la formation, le recrutement, etc.

Relations extérieures

Organismes sociaux (régimes des retraites, prévoyance maladie, sécurité sociale), organismes de formation, cabinets de recrutement

Nom :

Prénom :

Poste occupé : Assistante RH

Service : Ressources Humaines

Supérieur(s) hiérarchique(s) : Directeur des Ressources Humaines

Missions

Les missions de l'Assistant(e) RH varient beaucoup en fonction de la taille de l'entreprise et de l'importance accordée au poste. Ainsi, elle jouera plutôt un rôle administratif de saisie de données.

Tâches

- Rédiger les contrats de travail ;
- Gérer les paies (établir les bulletins de paie) ;
- Assurer les déclarations auprès des organismes sociaux ;
- Assurer le suivi des dossier de maladie et de prévoyance ;
- Gérer les congés payés ;
- Gérer les absences, les embauches et les départs ;
- Etablir le bilan social de l'entreprise ;
- Etablir des tableaux de bords RH (absentéisme, turn over, masse salariale, etc.)

Moyens techniques

Matériel bureautique, logiciel relatif à ses différentes activités (congés payés, administration du personnel, gestion des absences, des embauches et des départs, tableaux de bord, etc.)

Relations extérieures

Organismes sociaux (régimes des retraites, prévoyance maladie, sécurité sociale)

Nom :

Prénom :

Poste occupé : chef comptable

Service : Comptabilité

Supérieur(s) hiérarchique(s) : Direction Générale

Missions

Le Chef comptable est chargé de rassembler les chiffres de l'entreprise, de les synthétiser et de les analyser. Il conseille ensuite la Direction générale sur les décisions à prendre. Il peut en parallèle exercer des missions d'ordre financier ou fiscal.

Tâches

- Collecter les données comptables de l'entreprise, service par service
- Vérifier et analyser ces données
- Mettre en place des tableaux de bord de données comptables
- Etablir le bilan annuel et le compte de résultat
- Contrôler la tenue des comptes
- Etablir les déclarations fiscales (tva, taxe professionnelle, etc.)
- Assurer le reporting à la direction
- Préparer et planifier l'audit des comptes annuel (avec le commissaire aux comptes)
- Assurer les relations extérieures avec les experts-comptables, les commissaires aux comptes et les banques
- Etablir les éléments de paie
- Gérer la facturation client
- Gérer la comptabilité fournisseur
- Gérer la trésorerie (placements, crédits, mouvements des comptes bancaires, etc.)
- Gérer la comptabilité analytique

Moyens techniques

Matériel informatique et bureautique, logiciel comptable

Relations extérieures

Direction des impôts, cabinets comptables, commissaires aux comptes, banques, fournisseurs, clients

Nom :

Prénom :

Poste occupé : Comptable

Service : Comptabilité

Supérieur(s) hiérarchique(s) : Chef comptable

Missions

Le comptable gère tout l'aspect financier d'une entreprise. Il est amené à évaluer, en temps réel, l'état financier de la structure pour laquelle il travaille. Il s'occupe des relations financières avec les fournisseurs, les employés, les impôts, etc. Il effectue un travail de veille permanent sur les outils informatiques de gestion comptable.

Tâches

- Tenir les livres comptables
- Payer les fournisseurs
- Faire les fiches de paie
- Facturer les clients
- Assurer le suivi des opérations bancaires et comptables
- Anticiper les dépenses et les rentrées d'argent
- Vérifier la santé financière de l'entreprise ou de l'administration
- Élaborer le compte d'exploitation et les bilans comptables

Moyens techniques

Matériel informatique et bureautique, logiciel comptable

Nom :

Prénom :

Poste occupé : Directeur commercial

Service : Marketing

Supérieur(s) hiérarchique(s) : Direction Générale

Missions

Assurer l'ensemble des activités commerciales de l'entreprise tout en collaborant avec la Direction Comptable.

Tâches

- Elabore et propose à la direction générale la politique commerciale de l'entreprise.
- Détermine les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place, après analyse et évaluation des différentes composantes du marché.
- Anime, coordonne et contrôle, avec ses collaborateurs, les activités de conception et de mise en oeuvre nécessaires au développement sur le marché des biens ou des services proposés par l'entreprise.

Moyens techniques

Matériel informatique et bureautique, logiciel commercial, voiture, crédit téléphonique

Relations extérieures

Clientèle

Nom :

Prénom :

Poste occupé : commercial

Service : Marketing

Supérieur(s) hiérarchique(s) : Directeur commercial

Missions

Le commercial a en charge le développement du Fichier clients de son entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, il doit posséder des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

Tâches

- Constituer les fichiers Clients
- Gérer et développer les fichiers Clients
- Qualifier le client en fonction de ses possibilités financières
- Etablir les devis
- Convaincre pour aboutir à la commande (signature du devis ou d'un bon de commande)

Moyens techniques

Matériel informatique et bureautique, logiciel commercial, voiture, crédit téléphonique

Relations extérieures

Clientèle

Chapitre 5 : élaboration d'un manuel de procédures

A. Le processus de conception du manuel

La démarche appliquée pour la réalisation du manuel de procédures en GRH est divisée en phases :

- La méthodologie utilisée

Il convient, en premier lieu, de délimiter le contexte dans lequel les objectifs devront être déterminés. Dans notre cas, il s'agira de déterminer les interlocuteurs, d'identifier la nature et le format des procédures nécessaires.

Le contexte étant connu, les travaux à réaliser seront l'élaboration de fiches de poste des opérateurs clés, la prise de connaissance de la documentation existante et l'entretien avec le principal interlocuteur (la gérante).

Le résultat de l'application de la méthodologie est la liste des procédures concernées ainsi que leur qualification ; les fiches de poste.

- La rédaction du manuel de procédures

Elle repose sur des objectifs tels que l'analyse détaillée des processus, la rédaction des procédures identifiées lors de la méthodologie ; et établir la table des matières des procédures rédigées. Les travaux à réaliser seront alors l'enregistrement de la procédure, la prise en compte des modifications éventuelles.

Les fiches de procédures seront identifiées pour l'ensemble des cycles et se présenteront comme suit :

Chaque procédure comportera un sommaire présentant les informations suivantes :

- le cycle et le sous cycle ;
- le numéro de référence ;
- les différentes tâches et leur numéro ;
- la page.

Lorsque la nécessité de rappeler le processus aura été établie, les principes seront rappelés également.

La procédure en elle – même indiquera :

- le cycle et le sous cycle ;
- le numéro de référence ;
- la tâche ;
- l'opérateur ;
- la tâche précédente ;
- l'opérateur précédent ;

- le fait générateur de la tâche à exécuter ;
- la tâche à exécuter ;
- la tâche suivante ;
- l'opérateur suivant ;
- la date de la dernière mise à jour.

L'ensemble des procédures sera regroupé sous format papier et sur format électronique (fichiers PDF) permettant de naviguer aisément entre les fichiers.

B. La structure du manuel

Le manuel de procédures sera rédigé de manière à faciliter l'accès à l'information grâce à un découpage bien organisé : chaque procédure est composée d'objectif, de sommaire, de tâche et d'opération.

Il est rédigé selon le processus ci – dessous :

ITCHE HAMADA		CYCLE :	
SOUS – CYCLE :			
SOUS – SOUS – CYCLE :			
THEME PRECEDENT :			
TACHE :		OPERATEUR :	
FAIT (S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :			
TACHE(S) A EXECUTER :			
TACHE SUIVANTE :		OPERATEUR SUIVANT :	
DERNIERE MISE A JOUR			0/0

C. Le contenu du manuel de procédures

Il doit refléter les principes énoncés plus haut. En effet, la table des matières doit être simple et précise pour guider le lecteur à travers l'ensemble des textes et les différentes sections.

Elle doit aussi servir de recherche de réponse aux problèmes se présentant au quotidien. Selon l'ampleur et la complexité du manuel, il faudra prévoir une partie supplémentaire : l'index des sujets abordés dans les directives.

Une série d'instructions regroupe en premier lieu les objectifs du manuel, puis les opérations et les directives seront décrites plus loin dans le texte.

Cette partie se présente comme suit :

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
--------------	---

SOMMAIRE CYCLE

- A Principes
- A1 Recrutement
- A2 Administration du personnel
- A3 Formation
- A4 Evaluation du personnel
- A5 Gestion des compétences

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL	

Objectif du sous – cycle : présenter les différentes étapes à suivre dans le cadre du recrutement du personnel de la société.

Sommaire du sous – cycle

Références	Sous – cycles
A.1.1	Recrutement du personnel CDI
A.1.2	Recrutement du personnel CDD
A.1.3	Intégration du personnel

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL	
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI	

Objectif du sous – sous – cycle : définir les tâches à accomplir en ce qui concerne le recrutement du personnel.

Sommaire du sous – sous – cycle

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.1.1.1	Rappel		1
A.1.1.2	Valider les termes de référence	DG, DRH	2
A.1.1.3	Préparer le planning des entretiens finaux	Assistant RH	3
A.1.1.4	Conduire les entretiens	DRH	4
A.1.1.5	Etablir le PV de sélection finale	Assistant RH	5
A.1.1.6	Convoquer le candidat retenu	Assistant de Direction ou RH	6
A.1.1.7	Recevoir le candidat retenu	DG, DRH	7
A.1.1.8	Préparer le contrat	DRH, Direction Comptable	8
A.1.1.9	Traiter le dossier	DRH	9
A.1.1.10	Contrôler le dossier administratif	Assistant RH	10

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL		
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI		A.1.1.1
TACHE PRECEDENTE	OPERATEUR	
<p>THEME</p> <p>Rappel</p> <p>Le recrutement du personnel CDI se fait avec l'aide d'un consultant en Ressources Humaines</p> <p>Le consultant a été choisi conformément aux procédures de passation des marchés de consultants</p> <p>Les taches qui lui sont confiées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer les termes de références du ou des postes à pourvoir et les faire valider par la société, • Etablir le Bon A Tirer (BAT) • Publier l'offre d'emploi dans les médias appropriés, • Recevoir et évaluer les CV • Rédiger un rapport de recrutement à l'attention de la société • Transmettre les dix meilleurs CV et le rapport du recrutement 		
TACHE SUIVANTE	OPERATEUR SUIVANT	
Validation des termes de référence	DG, DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		1/10

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI		A.1.1.2
THEME PRECEDENT RAPPEL		
TACHE VALIDER LES TERMES DE REFERENCE	OPERATEUR DG, DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :</p> <p>Poste à pourvoir ;</p> <p>Budget disponible (dans le cas d'une demande non planifiée la disponibilité du budget aura été préalablement vérifiée par la Gérante, la Comptabilité et la DRH)</p> <p>Termes de référence (TDR) du cabinet de recrutement.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <p>Valider les termes de référence du cabinet de recrutement contenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les missions et les qualifications requises pour occuper le poste à pourvoir ; • Les modalités de présentation des dossiers de candidature ; • Le lieu et la date limite de dépôt des dossiers de candidature. • Transmettre les TDR validés au cabinet de recrutement pour lancement de l'avis d'appel à la candidature dans les journaux d'annonce légale • Faire valider le Bon A Tirer à paraître. 		
TACHE SUIVANTE Préparer le planning des entretiens finaux	OPERATEUR SUIVANT Assistant RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		2/10

TACHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI		A.1.1.3
TACHE PRECEDENTE Valider les termes de référence	OPERATEUR PRECEDENT DG, DRH	
TACHE Préparer le planning des entretiens finaux	OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : Rapport du cabinet de recrutement sur les cinq (05) candidats retenus par ordre de choix ; Dossier des candidats étudiés au préalable.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixer les dates d'entretien des candidats en liaison avec la gérante et la DRH ; • Convoquer les candidats préconisés par le rapport ; • Préparer les questions type à poser lors de l'entretien ; • Une fois tous les rendez vous validés, rédiger une note mentionnant le planning des entretiens et la diffuser comme suit : • Un exemplaire à la gérante • Un exemplaire à la DRH • Un exemplaire à classer dans le dossier correspondant 		
TACHE SUIVANTE Conduire les entretiens	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		3/10

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL		A.1.1.4	
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI			
TACHE PRECEDENTE Préparer le planning des entretiens finaux		OPERATEUR PRECEDENT Assistant RH	
TACHE Conduire les entretiens		OPERATEUR DRH	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : <ul style="list-style-type: none"> • Rapport du cabinet de recrutement ; • Date des entretiens TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Faire passer aux 5 candidats retenus par le cabinet de recrutement l'entretien final • Recevoir chaque candidat et s'entretenir avec lui : • Discuter avec lui des objectifs et indicateurs de performance qui seront fixés (gérante, DRH) • Discuter les prétentions salariales avec le candidat • Vérifier la disponibilité du candidat (date possible de prise de fonction) • Vérifier ses aptitudes et ses connaissances • Etc <p>A l'issue des entretiens, se réunir (gérante, DRH ou chargé de recrutement) pour échanger les candidats</p>			
TACHE SUIVANTE Etablir le PV de sélection finale		OPERATEUR SUIVANT Assistant RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			4/10

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI		A.1.1.5
TACHE PRECEDENTE Conduire les entretiens	OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Etablir le PV de sélection finale	OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :</p> <p>Rapport du cabinet de recrutement ; Résultats des entretiens de sélection ;</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <p>Etablir un procès verbal de sélection des candidats présentant par ordre de mérite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le ou les candidats recruté (s) • Les candidats retenus sur la liste d'attente • Faire signer le PV de sélection finale à la gérante et à la DRH • Etablir la lettre d'engagement du candidat retenu et le soumettre à la Direction de la comptabilité et à la gérance. 		
TACHE SUIVANTE Convoquer le candidat retenu	OPERATEUR SUIVANT Assistant de Direction ou RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		5/10

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL		A.1.1.6	
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI			
TACHE PRECEDENTE Etablir le PV de sélection finale		OPERATEUR PRECEDENT Responsable hiérarchique	
TACHE Convoquer le candidat retenu		OPERATEUR Assistante de Direction ou RH	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : Procès verbal de sélection finale			
TACHE(S) A EXECUTER			
<ul style="list-style-type: none"> • Fixer avec la gérante une date à laquelle il peut recevoir le candidat retenu ; • Contacter le candidat pour l'informer de la date de l'entretien ; • Demander au candidat retenu de se présenter avec les pièces administratives nécessaires à la constitution de son dossier : <ul style="list-style-type: none"> – Curriculum vitae actualisé, – Copies légalisées des diplômes et attestations de stages mentionnés dans le CV, – Extrait de l'acte de naissance, – Certificat de nationalité, – Copie de la carte d'identité légalisée, – Certificat de domicile, – Certificat médical attestant que l'agent n'est pas atteint de maladie contagieuse, – Extrait de casier judiciaire, – Confirmer la date d'entretien à la gérante – Demander à l'Expert Juriste en relation avec la Direction Comptable de préparer un modèle de contrat. 			
TACHE SUIVANTE Recevoir le candidat retenu		OPERATEUR SUIVANT DG, DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			6/10

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
ASOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL			A.1.1.7
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI			
TACHE PRECEDENTE Convoquer le candidat retenu		OPERATEUR PRECEDENT Assistante de Direction ou RH	
TACHE Recevoir le candidat retenu		OPERATEUR DG, DRH	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : Candidat convoqué TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir le candidat retenu et s’entretenir avec lui ; • Déterminer la date de début de prise de fonction ; • Transmettre les pièces administratives fournies par le candidat à l’Assistant RH 			
TACHE SUIVANTE Préparer le contrat		OPERATEUR SUIVANT DRH, Direction Comptable	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			7/10

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL			A.1.1.8
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI			
TACHE PRECEDENTE Recevoir le candidat retenu		OPERATEUR PRECEDENT DG, DRH	
TACHE Préparer le contrat		OPERATEUR DRH, Direction Comptable	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : Candidat ayant accepté de prendre ses fonctions ; Salaire, objectifs et indicateurs de performance définis ; Lettre d'engagement signé par la gérante TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Préparer le contrat (5 exemplaires), l'attestation de mouvement du travailleur et la note comportant les indicateurs de performance et objectifs assignés à la nouvelle recrue ; • Faire signer les documents (contrat et documents précisant les objectifs et les indicateurs de performance) à la gérante ; • Contacter la nouvelle recrue, le convoquer, le recevoir et lui faire signer les documents ; • Demander à la nouvelle recrue de compléter son dossier du personnel ; • Classer le dossier après traitement 			
TACHE SUIVANTE Traiter le dossier		OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			8/10

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL			A.1.1.9
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI			
TACHE PRECEDENTE Préparer le contrat		OPERATEUR PRECEDENT DRH, Direction Comptable	
TACHE Traiter le dossier		OPERATEUR DRH	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : Dossier du candidat Contrat de travail TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Faire subir à la recrue une visite médicale ; • Ouvrir un dossier personnel au nom du nouvel agent recruté et y classer l'ensemble des documents ; • Effectuer les différentes opérations relatives à sa prise de fonction : • Transmission du contrat à l'Inspection du Travail • Transmission de la déclaration du mouvement aux organismes • Mise à jour de la liste du personnel • Préparer le dossier d'adhésion à l'IPRES et la CSS ou le cas échéant conserver son ancien N° d'IPRES ; • Effectuer les démarches nécessaires relatives à la protection sociale (assurance maladie) de l'employé selon sa catégorie ; • Transmettre les éléments de la paie au comptable 			
TACHE SUIVANTE Contrôler le dossier administratif		OPERATEUR SUIVANT Assistant RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			9/10

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDI		A.1.1.10
TACHE PRECEDENTE Traiter le dossier	OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Contrôler le dossier administratif	OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Dossier du candidat Contrat de travail</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <p>Le dossier de chaque agent doit contenir les pièces suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dossier de candidature (demande d'emploi, curriculum vitae actualisé, diplômes et attestations de travail légalisées) • Contrat de travail • Fiche des éléments du salaire • Certificat de visite et de contre visite médicale • Certificat de mariage • Bulletins ou extraits de naissance des enfants • Certificat de scolarité des enfants âgés de plus de 21 ans • Toutes décisions administratives (nominations, évaluations, promotions, formations, sanctions, etc.) concernant le salarié 		
FIN DU SOUS – SOUS CYCLE		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		10/10

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL	
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDD	

Objectif du sous – sous – cycle : définir les tâches à accomplir en ce qui concerne le recrutement du personnel en contrat à durée déterminée.

Sommaire du sous – sous – cycle

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.1.2.1	Elaborer les termes de référence du poste à pourvoir	Direction Comptable, DRH	1
A.1.2.2	Valider les termes de référence et faire publier l'annonce	DG	2
A.1.2.3	Recevoir et évaluer les dossiers	DG, DRH	3
A.1.2.4	Effectuer les entretiens et rédiger le rapport de recrutement	DG, DRH	4
A.1.2.5	Embaucher	DG	5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL		A.1.2.1	
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDD			
Début du sous – sous cycle			
TACHE		OPERATEUR	
Elaborer les termes de référence du poste à pourvoir		Direction Comptable, DRH	
<p>Rappel :</p> <p>Cette procédure de recrutement concerne uniquement le besoin en personnel de support.</p> <p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :</p> <p>Poste à pourvoir</p> <p>Budget disponible (dans le cas d'une demande planifiée la disponibilité du budget aura été préalablement vérifiée par la comptabilité et l'engagement effectué)</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer en relation les Termes de Référence du Poste (TDR) à pourvoir : • Le titre et la position hiérarchique • Les tâches et les responsabilités • Le profil de compétences (niveau d'études, diplômes) • L'expérience pratique • La durée du contrat • Les qualités professionnelles requises pour occuper le poste • Transmettre à la gérante pour validation 			
TACHE SUIVANTE		OPERATEUR SUIVANT	
Valider les TDR et faire publier l'annonce		DG	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			1/5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL		A.1.2.2	
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDD			
TACHE PRECEDENTE Elaborer les termes de référence du poste à pourvoir	OPERATEUR PRECEDENT Direction Comptable, DRH		
TACHE Valider les TDR et faire publier l’annonce	OPERATEUR DG		
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE : TDR des postes élaborés TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Valider les TDR du poste à pourvoir après avoir fait intégrer si besoin les modifications nécessaires ; • Valider le Bon A Tirer ; • Transmettre les TDR et le Bon A Tirer à l’Assistant administratif qui se chargera de faire passer l’appel à candidature dans la presse nationale ; NB Le choix des organes de presse ainsi que le nombre de parutions est décidé d’un commun accord entre la DG et la DRH.			
TACHE SUIVANTE Recevoir et évaluer les dossiers	OPERATEUR SUIVANT DG, DRH		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			2/5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL			A.1.2.3
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDD			
TACHE PRECEDENTE Valider les TDR et faire publier l'annonce		OPERATEUR PRECEDENT DG	
TACHE Recevoir et évaluer les dossiers		OPERATEUR DG, DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Critères d'évaluation établis par l'Assistant administratif et validés par le DAF, le responsable hiérarchique et la gérante.</p> <p>Dossiers de candidature reçus</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le profil de qualification est conforme aux exigences du poste ; • Etablir les critères de notation des CV ; • Evaluer les dossiers de candidature ; • Retenir les dix (10) meilleurs candidats ; • S'assurer d'avoir au moins trois (3) candidats par poste ; • Rédiger un PV de sélection reprenant les différentes fiches de notation des CV ; • Demander à l'Assistant de Direction d'effectuer la convocation des candidats retenus 			
TACHE SUIVANTE Effectuer les entretiens et rédiger le rapport de recrutement		OPERATEUR SUIVANT DG, DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			3/5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL			A.1.2.4
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDD			
TACHE PRECEDENTE Recevoir et évaluer les dossiers		OPERATEUR PRECEDENT DG, DRH	
TACHE Effectuer les entretiens et rédiger le rapport de recrutement		OPERATEUR Gérante, DRH	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Date d’entretien fixée ; PV de recrutement ; Candidats convoqués par la DRH			
TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer les entretiens, évaluer les candidats et échanger sur les candidatures • Rédiger le rapport de recrutement en deux (02) exemplaires et les distribuer comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – Un exemplaire à la Directrice ; – Un exemplaire à la Direction Comptable ; – L’original est conservé à la DRH pour classement • Adresser un courrier aux candidats non retenus afin de les informer de la décision prise quant à leur candidature et pour les remercier de l’intérêt porté à la société. 			
NB : le rapport de recrutement reprend le processus complet c’est – à – dire de l’évaluation de l’ensemble des dossiers de candidatures reçus, au choix des candidats retenus. On prendra soin également d’y joindre les critères de notation des CV et des entretiens.			
TACHE SUIVANTE Embaucher		OPERATEUR SUIVANT DG	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			4/5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL			
SOUS – SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT DU PERSONNEL CDD		A.1.2.5	
TACHE PRECEDENTE Effectuer les entretiens et rédiger le rapport de recrutement		OPERATEUR PRECEDENT DG, DRH	
TACHE Embaucher		OPERATEUR DG	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE			
Profil de compétences du poste à pourvoir			
Rapport de recrutement			
TACHE(S) A EXECUTER			
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer à la réception du dossier de candidature que le profil de qualification du candidat est conforme aux exigences du poste ; • Fixer le salaire en tenant compte de l'enveloppe budgétaire prévue ; • Fixer la période d'essai ; • Faire établir un contrat de travail en trois (03) exemplaires ; • Faire vérifier le contrat de travail ; • Signer le contrat de travail et faire signer à l'agent recruté, • Distribuer le contrat comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – L'original est conservé à la DRH – Un exemplaire est transmis au salarié – Un exemplaire est transmis à l'Inspection du Travail • Demander au recruté de compléter son dossier personnel (justification de la situation professionnelle et familiale, etc.) auprès de l'agent administratif. • Elaborer et signer la note de prise de service (diffusion en interne) matérialisant l'entrée en fonction du salarié • Transmettre le dossier d'embauche à l'assistant administratif pour l'exécution de la décision d'embauche et classement du dossier dans le classeur « Dossier du Personnel » 			
Fin du sous sous cycle			
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			5/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL	
SOUS – SOUS – CYCLE : INTEGRATION DU PERSONNEL	

Objectif du sous – sous – cycle : décrire la procédure d'intégration du personnel

Sommaire du sous – sous – cycle

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.1.3.1	Intégrer le nouveau salarié	Responsable hiérarchique	1
A.1.3.2	Evaluer	DG ou Responsable hiérarchique	2
A.1.3.3	Suivre l'évolution du salarié	DRH	3

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : INTEGRATION DU PERSONNEL	A.1.3.1	
Début du sous – sous cycle		
TACHE Intégrer le salarié	OPERATEUR Responsable hiérarchique	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Désignation du responsable (tuteur) chargé d'intégrer la nouvelle recrue ; tuteur appartenant au département auquel elle est affectée.</p> <p>Réalisation du planning d'intégration ;</p> <p>Réalisation des tâches administratives liées à l'arrivée de la nouvelle recrue.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <p>Accompagner la nouvelle recrue dans sa prise de connaissance de la société et de son environnement (rendez vous planifiés, remise de documents,etc.)</p> <p>Communiquer au supérieur hiérarchique direct de la nouvelle recrue les éléments qui lui permettront de rédiger le rapport d'évaluation</p>		
TACHE SUIVANTE Evaluer	OPERATEUR SUIVANT DG ou responsable hiérarchique	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		1/3

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : INTEGRATION DU PERSONNEL		A.1.3.2
TACHE PRECEDENTE Intégrer le salarié	OPERATEUR PRECEDENT Responsable hiérarchique	
TACHE Evaluer	OPERATEUR DG ou responsable hiérarchique	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Salarié en poste ; Avant la fin de la période d'essai ; TACHE(S) A EXECUTER Rédiger un rapport et le transmettre par la voie hiérarchique (visa) à la Direction Générale qui prendra les mesures nécessaires pour confirmer l'ébauche (ou la promotion) ou demandera que la société se sépare du salarié à la fin de la période d'essai.		
TACHE SUIVANTE Suivre l'évolution du salarié	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR		2/3

TACHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : RECRUTEMENT ET INTEGRATION DU PERSONNEL SOUS – SOUS – CYCLE : INTEGRATION DU PERSONNEL		A.1.3.3
TACHE PRECEDENTE Evaluer	OPERATEUR PRECEDENT DG ou Responsable hiérarchique	
TACHE Suivre l'évolution du salarié	OPERATEUR DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Salarié intégré</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répertorier, tout au long de l'année, et en collaboration avec la Direction , l'ensemble des éléments nécessaires au suivi de ce dernier ; • Veiller à la bonne exécution des tâches du salarié en relation avec son supérieur hiérarchique direct (réalisation des objectifs, gestion préventive d'éventuels conflits ou autres difficultés, etc.) • Classer tous les éléments nécessaires à ce suivi dans le dossier de l'agent. 		
Fin du sous – sous cycle		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		3/3

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : ADMINISTRATION DU PERSONNEL	

Objectif du sous – cycle : suivre l'évolution du salarié (depuis son arrivée jusqu'à son départ) dans la société

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.2.1	Collecter les données fournies par le nouveau salarié	Assistant RH	1
A.2.2	Réalisation du dossier personnel	Assistant RH	2
A.2.3	Classement	Assistant RH	3
A.2.4	Mise à jour quotidienne ou occasionnelle des dossiers du personnel	Assistant RH	4
A.2.5	Archivage	Assistant RH	5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : ADMINISTRATION DU PERSONNEL			A.2.1
Début du sous cycle			
TACHE Collecter les données fournies par le nouveau salarié		OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Réalisation des tâches administratives liées à l'arrivée de la nouvelle recrue.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER Demander au candidat retenu de se présenter avec les pièces administratives nécessaires à la constitution de son dossier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curriculum vitae actualisé, • Copies légalisées des diplômes et attestations de stages mentionnés dans le CV, • Extrait de l'acte de naissance, • Certificat de nationalité, • Copie de la carte d'identité légalisée, • Certificat de domicile, • Certificat médical attestant que l'agent n'est pas atteint de maladie contagieuse, • Extrait de casier judiciaire, 			
TACHE SUIVANTE Création du dossier personnel		OPERATEUR SUIVANT Assistant RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			1/5

TACHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : ADMINISTRATION DU PERSONNEL		A.2.2
TACHE PRECEDENTE Collecter les données fournies par le nouveau salarié	OPERATEUR PRECEDENT Assistant RH	
TACHE Création du dossier personnel	OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Les informations fournies pour la constitution du dossier.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'indicatif de classement (matricule, tranche alphabétique), le cas échéant une signalisation (cavaliers) apparaissent sur l'enveloppe de chaque dossier. • Les documents sont répartis par sous – dossier et classés par ordre chronologique (les plus récents au – dessus). Ce classement d'après la date est simple, extensible, mais la recherche peut être longue et la sécurité imparfaite : une numération des pièces s'impose. • Comme pour l'enveloppe, noms, prénoms, indicatifs de classement sont reportés sur les sous – dossiers qui peuvent être de coloris différents. • Trois sous – dossiers constituent le dossier individuel : • Le sous – dossier « recrutement » regroupe la demande d'emploi, le questionnaire d'embauche, les tests, le C.V, le contrat, la fiche de poste ; • Le sous - dossier « carrière » pour l'affectation, la classification, la rémunération, la notation, les promotions, les formations ; • Le sous – dossier « gestion courante » pour les absences, congés, les accidents de travail, les courriers divers. 		
TACHE SUIVANTE Mise à jour	OPERATEUR SUIVANT Assistant RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		2/5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : ADMINISTRATION DU PERSONNEL			A.2.3
TACHE PRECEDENTE Création du dossier Personnel		OPERATEUR PRECEDENT Assistant RH	
TACHE Classement		OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Le dossier personnel ou individuel.</p> <p>Pour faciliter la consultation et la mise à jour des dossiers, le classement doit répondre à 3 critères : la rapidité d'accès, la sécurité et l'extensibilité.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre de dossiers inférieurs à 250 : ordre alphabétique • Au – delà, l'ordre numérique est utilisé pour classer les dossiers. Un répertoire alphabétique est constitué ; chaque nom y est noté et un numéro ou matricule lui est attribué. Ce matricule permet d'accéder aux dossiers classés selon leur ordre d'arrivée dans les « tranches numériques » établies à l'aide des index (ex : 1 à 50, 51 à 100, 101 à 150). <p>Ce mode de classement permet une recherche rapide ; l'extensibilité (les nouveaux éléments se placent simplement à la fin) et la discrétion.</p> <p>Les dossiers peuvent être rangés dans différents meubles selon leur taille et leur importance (tiroir bac, armoires à rayon, armoires à classeur rotatif , etc.)</p> <p>Tout document jugé utile doit être classé sans délais et conservé s'il peut servir de preuve juridique (affectation, contrat, fiche de poste, promotion, sanction, etc.).</p>			
TACHE SUIVANTE Mise à jour		OPERATEUR SUIVANT Assistant RH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			3/5

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : ADMINISTRATION DU PERSONNEL			A.2.4
TACHE PRECEDENTE Classement		OPERATEUR PRECEDENT Assistant RH	
TACHE Mise à jour		OPERATEUR Assistant RH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Le dossier personnel ou individuel.</p> <p>Des documents ou des évènements tels que la liste des présences, congés, absences, promotions, mutations ,etc.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création du fichier d'absences : ce sont des fiches correspondant chacune à un travailleur qui sont rangées dans l'ordre alphabétique ou sous des rubriques diverses : service, catégorie professionnelle. • Chaque jour, les fiches des absents sont rangées dans des dossiers correspondant à leur situation : congés payés, congés maladie ou de maternité, accident de travail, service militaire, autres. • La fiche annuelle de contrôle des présences : destinée à l'établissement de diverses statistiques. Les relevés ou les statistiques peuvent être établis par mois, trimestre, semestre. Elle comporte les indications suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – L'année, les nom et prénom, le service, les mois et les jours ; – Le détail des absences par nature (congés payés, maladie, accident de travail, absences pour raisons familiales, retards, divers) et par jour et par récapitulatif pour mois ; – Un total des jours d'absence par nature pour l'année et un total hors congés payés <p>Cette fiche est renseignée chaque jour ; elle trouve son utilité dans la paie, le calcul des primes, le calcul du taux d'absentéisme et l'analyse des motifs des absences pour un ou plusieurs salariés, pour l'effectif total, par mois, trimestre ou pour l'année.</p>			
TACHE SUIVANTE Archivage		OPERATEUR SUIVANT Assistant administratif ou de la DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			4/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : ADMINISTRATION DU PERSONNEL		A.2.5
TACHE PRECEDENTE Mise à jour	OPERATEUR PRECEDENT Assistant administratif ou de la DRH	
TACHE Archivage	OPERATEUR Assistant administratif ou de la DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Le dossier personnel ou individuel.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les preuves juridiques sont classées par année, suite au départ de l'intéressé. • Sur chaque dossier figure le nom ou le code du service ; l'indicatif de classement, les coordonnées du travailleur, l'année de clôture du dossier, le nom du responsable du dossier. L'archivage doit avoir lieu dans un local sain à l'aide d'un rayonnage traditionnel ou d'un rayonnage mobile sur rail qui permet de doubler le volume de rangement pour une même surface au sol et d'assurer une protection en cas d'incendie. 		
Fin du sous - cycle		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		5/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : FORMATION	

Objectif du sous – cycle : décrire les différentes étapes du plan de formation du personnel de la société.

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.3.1	Rédiger une note	Directrice	1
A.3.2	Centraliser les besoins en formation	DRH	2
A.3.3	Etablir un plan de formation	DRH	3
A.3.4	Evaluer le plan de formation	Comptable	4
A.3.5	Approuver le plan de formation chiffré	Directrice	5
A.3.6	Inscrire les dépenses de formation au budget	Comptable	6
A.3.7	Mettre en œuvre le plan de formation	DRH	7

TACHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION		A.3.1
Début du sous cycle		
TACHE Rédiger une note	OPERATEUR DG	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Période appropriée pour inclure la formation dans le budget annuel</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER Rédiger une note à l'attention des responsables des services leur demandant de recenser sous huit (08) jours l'ensemble des besoins en formation du personnel dont ils ont la charge.</p>		
TACHE SUIVANTE Centraliser les besoins en formation	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		1/7

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION		A.3.2
TACHE PRECEDENTE Rédiger une note	OPERATEUR PRECEDENT DG	
TACHE Centraliser les besoins en formation	OPERATEUR DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Besoins en formation recensés et transmis par les différents responsables.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centraliser les besoins ; • Etablir un dossier de formation et le transmettre à la Directrice pour approbation ; • Transmettre le dossier de formation au DRH pour établissement d'un plan de formation après approbation de la Directrice générale. 		
TACHE SUIVANTE Etablir un plan de formation	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		2/7

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION			A.3.3
TACHE PRECEDENTE Centraliser les besoins en formation		OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Etablir un plan de formation		OPERATEUR DRH	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Besoins en formation centralisés Dossier de formation approuvé par la Directrice et imputé par la Comptabilité Période à déterminer			
TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance des besoins de formation ; • Au regard des formations demandées, vérifier les formations dont a bénéficié chaque salarié et vérifier le cursus ; • Etablir le plan de formation et le chronogramme y afférent et le proposer au chef comptable et à la Directrice ; • Intégrer les observations de la Directrice et du chef comptable ; puis lui retourner le plan de formation pour vérifier la pérennité des activités. Ensuite, le transmettre à la Directrice ; • Contacter et obtenir des factures pro forma auprès des organismes de formation (au moins deux lorsqu'il ne s'agit pas d'une formation technique) • Communiquer le plan de formation et les factures au chef comptable. 			
TACHE SUIVANTE Evaluer le plan de formation		OPERATEUR SUIVANT Comptable	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			3/7

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION			A.3.4
TACHE PRECEDENTE Etablir le plan de formation		OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Evaluer le plan de formation		OPERATEUR Comptable	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Plan de formation Devis des organismes			
TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer l'évaluation financière du plan de formation ; • Vérifier la faisabilité du plan de formation par rapport au budget et s'aassurer que l'départ en formation n'entrave pas le fonctionnement de la société ; • Transmettre le plan de formation chiffré à la Directrice 			
TACHE SUIVANTE Approuver le plan de formation chiffré		OPERATEUR SUIVANT DG	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			4/7

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION			A.3.5
TACHE PRECEDENTE Evaluer le plan de formation		OPERATEUR PRECEDENT comptable	
TACHE Approuver le plan de formation chiffré		OPERATEUR DG	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Plan de formation transmis par la comptabilité			
TACHE(S) A EXECUTER <ul style="list-style-type: none"> • Etudier le plan de formation et y apporter les corrections nécessaires ; • Approuver le plan de formation ; • Transmettre le plan au comptable. 			
TACHE SUIVANTE Inscrire les dépenses de formation au budget		OPERATEUR SUIVANT Comptable	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			5/7

ITCHE HAMADA		CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION			A.3.6
TACHE PRECEDENTE Approuver le plan de formation chiffré		OPERATEUR PRECEDENT DG	
TACHE Inscrire les dépenses de formation au budget		OPERATEUR Comptable	
SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Plan de formation chiffré validé par la DG.			
TACHE(S) A EXECUTER			
<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser le chiffrage du plan de formation selon les éventuelles modifications portées par la Directrice ; • Intégrer les dépenses de formation dans le budget. • Transmettre le plan de formation à la DRH pour la mise en œuvre. 			
TACHE SUIVANTE Mettre en œuvre le plan de formation		OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010			6/7

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION		A.3.7
TACHE PRECEDENTE Inscrire les dépenses de formation au budget	OPERATEUR PRECEDENT Comptable	
TACHE Mettre en œuvre le plan de formation	OPERATEUR DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Plan de formation inscrit au budget</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser le plan de formation : Planning des départs en formation, Prévision des intérimaires et des journaliers si besoin, Notes de service au personnel Réservations auprès des structures, etc. • Veiller à la bonne exécution du plan de formation et à son suivi ; • Demander aux salariés de produire un rapport de formation sur les acquis ; • Joindre les attestations de formation aux dossiers des salariés. 		
Fin du sous - cycle		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		7/7

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : EVALUATION DU PERSONNEL	

Objectif du sous – cycle : décrire les différentes étapes relatives à l'évolution du personnel.

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.4.1	Planifier les entretiens	Responsable hiérarchique	1
A.4.2	Evaluer et transmettre	Responsable hiérarchique ou DG	2
A.4.3	Etablir rapport	DRH	3
A.4.4	Etudier le rapport, notifier et transmettre	DG	4
A.4.5	Informé	DRH	5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : EVALUATION DU PERSONNEL		A.4.1
Début du sous cycle		
TACHE Planifier les entretiens	OPERATEUR Responsable hiérarchique	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Période annuelle d'évaluation décidée par la note de la Directrice générale.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER Les évaluations sont effectuées ainsi : Les chefs de service et de départements évaluent le personnel hiérarchiquement inférieur Les directeurs sont évalués par la gérante</p>		
TACHE SUIVANTE Evaluer et transmettre	OPERATEUR SUIVANT Responsable hiérarchique ou DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		1/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : EVALUATION DU PERSONNEL		A.4.2
TACHE PRECEDENTE Planifier les entretiens	OPERATEUR PRECEDENT Responsable hiérarchique	
TACHE Evaluer et transmettre	OPERATEUR Responsable hiérarchique ou DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Date de l'entretien Fiche d'objectifs annuels (ou établie lors de l'embauche).</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'entretenir avec le collaborateur à évaluer ; • Effectuer la notation ; • Discuter de l'appréciation avec l'évalué ; • Signer la fiche d'évaluation ; • Faire signer la fiche d'évaluation au collaborateur après accord de ce dernier ; • Transmettre l'original de la fiche à la DRH et conserver une copie. 		
TACHE SUIVANTE Etablir le rapport d'évaluation	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		2/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : EVALUATION DU PERSONNEL		A.4.3
TACHE PRECEDENTE Evaluer et transmettre	OPERATEUR PRECEDENT Responsable hiérarchique ou DRH	
TACHE Etablir le rapport d'évaluation	OPERATEUR DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Fiches d'évaluations centralisées.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etablir un rapport synthétique des évaluations (fiche par salarié) ; • Effectuer des propositions de gratification ; • Distribuer le rapport à la Directrice (original) et conserver une copie pour classement. 		
TACHE SUIVANTE Etudier le rapport, notifier et transmettre	OPERATEUR SUIVANT DG	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		3/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : EVALUATION DU PERSONNEL		A.4.4
TACHE PRECEDENTE Etablir le rapport d'évaluation	OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Etudier le rapport, notifier et transmettre	OPERATEUR DG	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Fiches d'évaluations Rapport d'évaluation</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre connaissance du rapport ; • Décider des gratifications ; • Transmettre les informations nécessaires à la DRH pour notification aux salariés concernés par les gratifications (mémo interne daté et signé). 		
TACHE SUIVANTE Informer	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		4/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : EVALUATION DU PERSONNEL		A.4.5
TACHE PRECEDENTE Etudier le rapport, notifier et transmettre	OPERATEUR PRECEDENT DG	
TACHE Informer	OPERATEUR DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Décisions de gratifications de la Directrice</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer les salariés par mémo ou notes de service ; • Transmettre à chaque salarié une copie de la fiche résumée d'évaluation le concernant ; • Communiquer les éléments variables de paie au comptable. 		
Fin du sous - cycle		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		5/5

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
SOUS – CYCLE : GESTION DES COMPETENCES	

Objectif du sous – cycle : miser sur la responsabilisation et les compétences des salariés pour affronter les défis relatifs au développement de l'entreprise et de sa pérennisation.

REF	TACHE	OPERATEUR	P
A.5.1	Définir les responsabilités	DG et responsables des services	1
A.5.2	Réalisation des référentiels de compétences	DRH	2
A.5.3	Evaluation des compétences	Responsable hiérarchique direct	3
A.5.4	Prise de décisions	DG, DRH	4

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : GESTION DES COMPETENCES		A.5.1
Début du sous cycle		
TACHE Définir les responsabilités	OPERATEUR DG et responsables des services	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Communication et partage de la stratégie de l'entreprise. Période à déterminer par la Directrice.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les responsabilités que doivent assurer les salariés pour assurer la productivité ainsi que sur la qualité du service à rendre aux clients. • Se réunir (la Direction et les responsables des services) afin d'analyser les forces et les faiblesses vis – à – vis de la stratégie de l'entreprise. <p>La réunion permet de savoir le niveau d'implication et d'équipement par rapport à la stratégie.</p>		
TACHE SUIVANTE Réalisation des référentiels de compétence	OPERATEUR SUIVANT DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		1/4

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : FORMATION		A.5.2
TACHE PRECEDENTE Définir les responsabilités	OPERATEUR PRECEDENT DG et responsables des services	
TACHE Réalisation des référentiels de compétence	OPERATEUR DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Compte rendu de la réunion</p> <p>Dossiers des salariés : CV, diplômes, etc.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse des activités de travail ; Caractériser un emploi type par un ensemble de savoirs, savoir faire (bagage professionnel) et savoir être (relations intra personnelles) Regrouper les emplois types dans le référentiel dont la taille, la pondération des compétences seront déterminées. 		
TACHE SUIVANTE Evaluation des compétences	OPERATEUR SUIVANT Responsable hiérarchique direct	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		2/4

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : GESTION DES COMPETENCES		A.5.3
TACHE PRECEDENTE Réalisation du référentiel des compétences	OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Evaluation des compétences	OPERATEUR Responsable hiérarchique direct	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE</p> <p>Référentiels de compétences</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entretien de face à face avec le responsable hiérarchique direct : <p>Il doit se dérouler tous les deux ans. C'est un moment privilégié de dialogue qui permet de formuler des demandes d'actions de formation ou de préparer un départ à la formation.</p>		
TACHE SUIVANTE Prise de décisions	OPERATEUR SUIVANT DG, DRH	
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		3/4

ITCHE HAMADA	CYCLE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
SOUS – CYCLE : GESTION DES COMPETENCES		A.5.4
TACHE PRECEDENTE Evaluation des compétences	OPERATEUR PRECEDENT DRH	
TACHE Prise de décisions	OPERATEUR DG, DRH	
<p>SUPPORT (S) OU FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE Compte rendu des évaluations des compétences des salariés.</p> <p>TACHE(S) A EXECUTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ainsi, la Directrice prend des décisions sur plusieurs plans : <ul style="list-style-type: none"> – Priorités d'acquisition et de développement des compétences : – Sur les parcours professionnels envisageables – Sur une progression éventuelle de la rémunération de l'intéressé. 		
Fin du sous - cycle		
DERNIERE MISE A JOUR : AVRIL 2010		4/4

Chapitre 6 : description et recommandations

A. Description

Un manuel de procédures est définissable comme étant un outil de gestion dont l'objectif est de faire comprendre l'essence d'un système ou d'un programme, et d'en assurer l'application efficace et efficiente. Cet objectif sera atteint lorsque l'organisation prendra conscience de son importance dans la gestion et les opérations.

Utiliser le manuel est un moyen de réaliser pleinement les tâches, actions ou activités (relevant des responsabilités des opérationnels) et ce, en usant des ressources (humaines, matérielles, financières ou informationnelles) de manière efficiente.

Le développement et la réalisation d'un manuel ont pour buts essentiels : systématiser et uniformiser le fonctionnement d'une organisation, tout en permettant de résoudre les problèmes techniques répétitifs.

Le but de la rédaction est aussi de faire une description précise des procédures telles qu'elles s'appliquent dans l'entreprise. Pour ce faire, chaque collaborateur à la rédaction peut s'inspirer d'un programme de travail et les notes sur les orientations du manuel et du canevas.

Les feuillets du manuel seront rédigés suivant les suggestions de présentation et de mise en page des textes. Selon le degré de pertinence des procédures, l'intervenant sera conduit à présenter dans un rapport annexe, les faiblesses mises en évidence et les propositions de modifications suggérées. Seule la Direction de l'entreprise pourra ultérieurement prendre la décision d'aménager les procédures existantes.

Les procédures rédigées seront contrôlées par des personnes de l'entreprise ayant des connaissances sur les sujets traités, puis ils seront présentés à la Direction avec des éventuelles propositions d'aménagement. La Direction pourra ainsi les valider au cours de réunions périodiques.

Les feuillets validés sont insérés au manuel de procédures et référencés conformément au référentiel préétabli. Ils seront classés ensemble en prélude à la phase de diffusion.

L'élimination des erreurs et un haut degré de qualité assurent à l'auteur la réceptivité de son document auprès de sa clientèle. Il s'agira d'écrire dans un style clair et accessible ; de manière à ce que les procédures soient facilement compréhensibles et applicables.

Il est donc important que le concepteur mette en exergue les opérations et les concepts qu'il décrit ; ainsi le lecteur ne restera pas passif devant les informations fournies.

Bien que cela puisse sembler évident au premier abord, il est primordial de bien camper la nature du sujet abordé dans chacune des sections, en l'accompagnant le cas échéant d'un nombre de définitions. Et ce, afin de s'assurer de la circonscription du sujet abordé.

Tout aussi importants seront l'agencement des idées et des principes dans un langage clair et précis.

Le manuel de procédures ne présente pas un choix de théories ou d'options parmi lesquelles l'utilisateur pourrait choisir ; il ne faut pas oublier que c'est un document qui reflète le fonctionnement de l'entreprise en place ou à mettre sur pied. Il faut également rappeler que le manuel constitue un document de commandes et de références ; ce qui signifie une application sans discussion des procédés.

Le manuel, même une fois distribué et mis en application, demeure la responsabilité de son auteur. Ce dernier doit garder à l'esprit, tout au long de la rédaction, la facilité d'utilisation du document, tout comme celle de la mise à jour.

Dans sa présentation physique, le manuel se doit d'être robuste pour résister à un usage quotidien sans montrer de détériorations importantes. De plus, certains éléments du contenu seront appelés à subir différentes modifications, selon les circonstances et l'évolution des besoins. En ce sens, une présentation sur feuilles mobiles facilite la mise en page ou une section du manuel. La qualité de la reliure doit être garante de l'intégralité du contenu distribué à chaque utilisateur.

L'apparence physique doit aussi dans une certaine mesure retenir l'attention des auteurs. La clarté de l'édition ou de l'impression peut également constituer ou non, un élément facilitant la lecture.

En outre, il existe les hypothèses suivantes :

- Cette société et ses composantes reposent sur les ressources humaines. Celles – ci auront une perception des situations (ou des problèmes) qui les pousseront à agir différemment selon les cas. Or, les concepts développés par les gestionnaires doivent être appliqués par tous et quelle que soit la situation.
- Il arrive également que diverses situations entraînent des problèmes techniques qui entraînent une recherche de solutions (prise de décisions et les opérations adaptées).

Le manuel doit pouvoir répondre à ces deux cas et en permettre la résolution par des mécanismes. Sinon, des réponses variant selon les difficultés répétitives entraîneront une perte d'efficacité et des coûts importants.

B. Recommandations

a. Mise en place du manuel

La mise en place représente la première étape dans l'application des procédures du manuel, la validation préalable par la Direction assimilable à l'opération de livraison.

La responsabilité incombe à la Directrice et à ses futurs collaborateurs d'assurer une mise en place adéquate à tous les échelons hiérarchiques pour imprégner les salariés du caractère collectif du manuel de procédures et obtenir leur implication.

Ainsi les destinataires du document seront sélectionnés pour leur qualité de prescription, conformément à la position de commandement et le caractère stratégique de leur activité.

Pour rendre le manuel accessible, les premières pages devraient être constituées d'éléments descriptifs du fonctionnement et de la structure de l'entreprise. En outre, les objectifs et moyens de contrôle seront éventuellement assignés aux différents responsables.

La méthode de la mise en place sera arrêtée en accord avec la Direction. Quelle que soit la forme du manuel (reliure ou classeur à feuillets mobiles), il ne sera distribuable que lorsqu'il sera terminé.

Sur la base de la liste des fonctions et postes destinataires, il faudrait établir la liste nominative des destinataires avec leurs coordonnées internes ou externes. La possibilité d'insertion de commentaires personnalisés devrait être prévue.

La préparation et l'envoi de document à mettre en place se fera ainsi :

- Rédaction ou mise à jour de la liste des destinataires ;
- Préparation des feuillets du manuel à mettre en place ;
- Obtention d'une lettre d'introduction de la part de la Direction ;
- Elaboration ou mise à jour de la table des matières ;
- Fixation du nombre d'exemplaires à créer ;
- Recensement des documents et procéder à leur production ;

b. L'utilisation du manuel de procédures (opérateurs)

Face à l'évolution de l'environnement et des besoins humains, le manuel risque de devenir obsolète si son utilisation n'est pas maintenue. L'utilisation fréquente du manuel est un moyen d'intégrer les évolutions de l'entreprise, et d'amortir sur le long terme le coût de sa réalisation.

La revue des descriptions existantes permet de mettre en évidence des divergences entre ce qui est fait réellement et ce qui est prévu dans le manuel. Avec l'accord de la Direction, il en sera tenu compte lors de la nouvelle rédaction. A contrario, ce sont les méthodes de travail qu'il faudra modifier pour les conformer aux instructions du manuel de procédures.

Une période de deux ans peut être retenue pour réaliser l'actualisation du manuel : la revue nécessaire pourra alors être subdivisée pour chaque année ou chaque semestre selon un planning

pré établi. Cependant, certaines informations particulières nécessitent une utilisation régulière suivant un délai mensuel, trimestriel ou annuel.

Lorsque le manuel concerne un domaine que la Direction envisage de reformer, les instructions de modification devront être complétées par une action d'information du personnel de l'entreprise. Ce qui implique :

- Prendre connaissance du domaine concerné aux travaux accomplis lors de la première rédaction ;
- La validation des modifications de la Direction après une réunion de présentation.

Les modifications se feront dès lors sans avoir recours à la validation des personnes de l'entreprise ayant une bonne connaissance du sujet traité.

Le dossier de travail

Les informations y sont rigoureusement classées en sous – dossiers et en rubriques pour faciliter les manipulations, et chaque document portera une référence fixant sa position au sein du dossier. Ainsi conçu, le dossier de travail permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Moyen de classement ordonné de tous les documents collectés ou créés ;
- Outil de mémorisation et support de communication entre les intervenants ;
- Garantie pour l'entreprise de la pérennité et la qualité du système.

Sous dossiers synthèses

Ce sont des documents concernant les principes retenus pour la conception du manuel.

- Rubrique 1 : planning des travaux
- Rubrique 2 : notes et rapports

Il s'agit de rapports sur les orientations et les canevas, les notes sur les synthèses de référence, sur la présentation et la mise en forme des textes, sur les modalités de mise en place et d'utilisation du manuel.

Sous dossiers documentation des travaux

Ils regroupent tous les autres documents recueillis ou conçus lors de la mission, à l'exception du contenu du manuel. Quatre rubriques sont adaptés à la variété des travaux :

- Rubrique 1 : index

Son contenu : le sommaire général, les fiches de documentation, les comptes rendus d'entretien et de réunions.

- Rubrique 2 : mise en place

Elle sert à classer les copies de tout document, le programme de travail et la liste des destinataires.

- Rubrique 3 : rédaction

Sa réalisation est copiée sur la structure retenue pour le manuel ; et sert à distinguer les documents de la première rédaction et ceux des mises à jour successives. Chaque subdivision contient :

- le programme de travail,
 - une copie du contenu du manuel définitif
 - d'éventuels projets d'aménagements ;
 - la documentation recueillie,
 - les comptes rendus d'entretiens
 - les notes de travail,
 - le rapport sur les divergences constatées dans le cas d'une utilisation.
- Rubrique 4 : prise de connaissance générale

Elle regroupe tous les documents recueillis pour l'information sur l'entreprise et pour approfondir les domaines examinés.

Sous dossiers manuels (à séparer des deux autres sous dossiers)

- Rubrique 1 : mise en place (nouveau contenu du manuel)
- Rubrique 2 : modèle original du manuel à compléter lors de l'ajout de nouveaux feuillets
- Rubrique 3 : archives

c. Les fonctions du manuel de procédures

Le processus d'élaboration du manuel telle que décrite dans les développements qui précèdent, le

– manuel de procédures peut être établi :

- Sous diverses formes ;
- Descriptions précises ;
- Instructions standardisés ;
- Flow charts etc. ;
- Décrivant pour toutes les opérations des domaines
- D'activités prédéfinis,
- Les responsables des différents intervenants,
- Les périodes, les délais et les conditions de déclenchement des opérations,
- Les modalités d'exécution des tâches,
- Les procédures d'établissement des documents nécessaires à la gestion quotidienne,
- Les modalités de contrôle aux différents stades de l'organisation.

A la demande de la Direction, un seul manuel de procédures peut être créé pour l'ensemble des activités ou plusieurs manuels avec des objectifs spécifiques.

Présenté comme tel, le manuel de procédures remplit nécessairement les fonctions suivantes :

– *Outil de gestion*

Le manuel de procédures définit les modalités d'exécution des activités en codifiant les actes et tâches de chaque intervenant aux procédures.

Il aide à la compréhension et l'interprétation des procédures de contrôle concernant l'utilisation des fonds et des biens inscrits au patrimoine de l'entreprise.

– *Outil de planification*

Le manuel de procédures donne les normes de planification de l'utilisation et de l'affectation des biens mis à la disposition des services. Ces normes de planification sont exploitées dans l'élaboration du budget et sa répartition en programmes d'activités annuels.

– *Outil de communication*

Le manuel crée les conditions pour les différents intervenants d'agir de concert, suivant des codes et des normes communs.

– *Outil de formation*

Le manuel de formation, notamment pour les nouvelles recrues ou promues tout comme les intérimaires, est une source de réponses aux questions qu'ils se posent sur le fonctionnement de l'entreprise. Ils s'imprègnent ainsi de leurs nouvelles responsabilités, ce qui constitue un gain de temps dans la réalisation efficace des objectifs de la société.

– *Outil d'information de gestion*

Il permet aux futurs directeurs et responsables de service de mieux analyser les informations et résultats qui leur sont soumis sous des formats standardisés. En outre, le manuel de procédures facilite la mise en place d'un système d'information sur l'évolution des différentes activités organisées en groupes d'opérations cohérentes, en fonctions ou en projets.

Conclusion générale

Les recherches théoriques ont permis l'élaboration et la contribution du manuel de procédures à la maîtrise de différents cycles RH.

Cette contribution a été davantage présente grâce à l'analyse des impacts de la mise en application du manuel sur le fonctionnement futur de la société.

Il en ressort que pour obtenir les effets attendus du manuel dans le respect des fonctions qui lui sont dévolus, la démarche de conception du manuel doit être soutenue par une volonté basée sur :

- Les besoins et spécificités réels de l'entreprise,
- La recherche de la qualité,
- L'effort de professionnalisme garantissant des résultats fiables, efficaces et rentables.

C'est dans cette optique qu'a été créé le plan de rédaction du manuel de procédures du cycle RH tel que proposé dans notre étude. Ce modèle général ne s'applique pas à tout manuel de procédures (dont les objectifs sont spécifiques), ou décrivant les procédures d'une catégorie particulière. Ainsi les suggestions et observations sur le déroulement des travaux pourront être aménagées dans toutes les missions de création de manuel de procédures.

Les informations de synthèses obtenues suivant les objectifs de recherche, peuvent servir de guide pour les travaux :

- Refonte ou mise à jour du manuel de procédures,
- Amélioration de la mise en place et l'accessibilité du manuel de procédures,
- Formation interne à l'application et le contrôle des procédures.

BIBLIOGRAPHIE

PARLIER, Michel. Auteur dans l'ouvrage Ressources Humaines de Dimitri Weiss 3^{ème} édition, Editions d'Organisation

BOUCHER, Marie Thérèse. Auteure dans l'ouvrage Ressources Humaines de Dimitri Weiss 3^{ème} édition, Editions d'Organisation

LE BOTERF, G. L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Editions d'Organisation

MALGLAIVE, G. Enseigner à des adultes, PUF

NIFLE, Roger. Cohérences

MBIDA, Réal. cours sur la gestion stratégique des Ressources Humaines

PERETTI, Jean Marie. Gestion des Ressources Humaines 15^{ème} édition, Editions Vuibert