

## SEMINAIRE

### *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*

Professeur: Mme JALLAL Rachida  
Année Universitaire 2008/2009

## PROGRAMME

### *Chapitre introductif: Introduction à la GRH*

- relations entre les courants de management et la GRH
- objet et définition de la GRH:
  - optique gestion du personnel
  - optique GRH

### ***Chapitre 1: Pratique de la gestion actuelle et prévisionnelle des RH***

- Gestion actuelle
- Gestion prévisionnelle GPEC
- les outils de la Gestion prévisionnelle

### ***Chapitre 2: L'acquisition des Ressources Humaines: le processus de recrutement***

- définition des besoins en main d'œuvre
- les outils et le processus de sélection

## PROGRAMME

*-l'accueil et l'intégration*

*Chapitre 3: La gestion des rémunérations -le*

*salaire*

*- la rémunération*

*- les fondements du système de rémunération*

*- la gestion de la masse salariale*

*Chapitre 4: La valorisation des ressources humaines -le*

*système d'appréciation*

*- la politique de formation*

*- la gestion des carrières*

*-L'amélioration des conditions de travail*

## LES FACTEURS D'ÉVOLUTION DE LA FONCTION PERSONNEL

L'évolution historique: de l'administration du personnel à la G.R.H.

A - La période libérale (de la révolution industrielle à 1930) Avant le travail était peu organisé en entreprise même si les fondements juridiques existaient.

Le taylorisme se situe dans cette conception individualiste de relation de travail

Économique:

\_ liberté des mécanismes du marché du travail: offre de travail provenant de travailleurs issus de ceux du marché rural, demande de travail provenant des besoins des entreprises

\_ équilibre par le prix: salaire d'équilibre. Si le marché a une fonction naturelle, il ne faut aucune intervention pour modifier ce fonctionnement.

Interdiction des coalitions et aucune intervention de l'état sur le marché du travail.

### Juridique:

- la seule réalité reconnue, c'est le contrat de travail individuel entièrement négocié entre l'employeur et le salarié
- ce contrat de travail est fondé sur une égalité juridique entre les 2 contractants
- cette égalité n'existe pas vraiment, car l'employeur a un niveau culturel supérieur au salarié

### Social:

- du point de vue de l'employeur, seul les caractéristiques physiologiques sont prises en compte

Cette période libérale a duré longtemps et a conduit à un certain nombre de conséquences négatives qu'il a donc fallu évaluer

- manque de motivations du personnel
- développement de mouvements de grève
- absentéisme, rotation du personnel
- détérioration du matériel ou de la production
- apparition et développement des idées socialistes

## **B - La période psychosociale (1930-1950)**

Début: l'expérience d'Elton Mayo pris comme référence

Ces expériences ont contribué à mettre en œuvre des politiques du personnel plus humaines moins sommaires qui prennent en compte les caractéristiques psychosociologiques du personnel.

Caractéristiques mises en œuvre pour améliorer le climat social et réduire l'opposition du personnel

- amélioration des facteurs d'ambiance
- amélioration des rythmes de travail
- institutions des systèmes de pause
- constitutions de groupe de travail
- adoption de style de direction plus participatif: boîte à idée
  - : évolution du rôle des responsables hiérarchiques vers des formes d'animation de groupes de travail

**C-La période de l'intégration (> 1960)**

L'intégration, c'est l'emploi de procédés divers destinés à faire coïncider les intérêts individuels des salariés avec les objectifs de l'entreprise en les rendant compatibles et complémentaires.

Le but de ces politiques d'intégration est d'orienter l'action des salariés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Analyses : les moyens employés s'efforcent de réduire les sources de tension dans l'entreprise et de stimuler les forces qui motivent le personnel

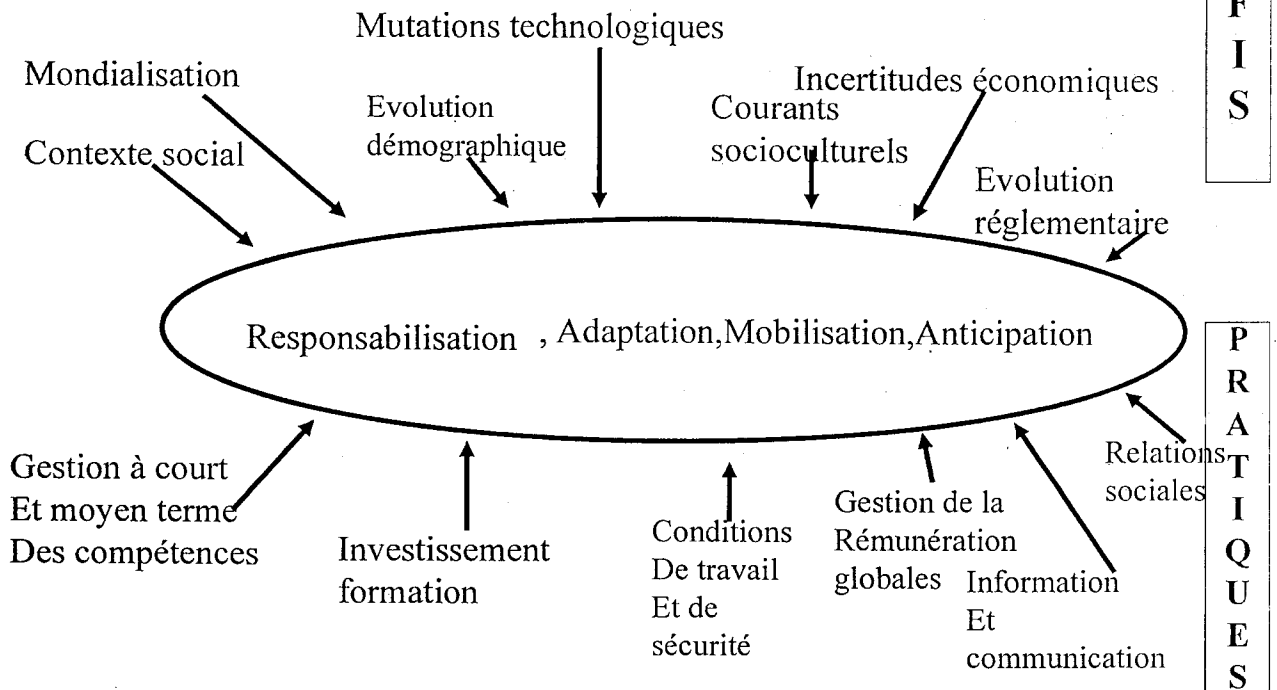
- les cercles de qualité
- système d'enrichissement des tâches
- constitution des groupes autonomes
- formes de direction par objectifs
- décentralisation des décisions
- actionnariat
- les actions de formation

	<b>L'optique de la gestion du personnel</b>	<b>L'optique de la gestion des ressources humaines (G.R.H.)</b>
Nature des tâches	Administration du personnel (ex. : embauche, paie) Application du droit de travail	Administration du personnel Définition et application d'une politique sociale Politique de relations sociales Politique d'intégration et de motivation Audit social et bilan social Communication et négociation
Connaissances nécessaires	Juridiques et administratives	juridiques et administratives Psychologies, psychosociologiques, économiques

	L'optique de la gestion du personnel	L'optique de la gestion des ressources humaines (G.R.H.)
<b>Horizon des problèmes étudiés</b>	Court terme	Court terme Moyen terme (G.P.P., plans de formation, plans de carrière).
<b>Responsable de la fonction</b>	Militaire Juriste	Diplômés de l'enseignement supérieur Ingénieurs

	L'optique de la gestion du personnel	L'optique de la gestion des ressources humaines (G.R.H.)
<b>Préoccupations prioritaires</b>	Respect de la législation Ordre, sécurité et discipline Maîtrise des coûts du travail Mise en place de procédures	Intégration de la stratégie sociale à la politique générale de l'entreprise. Développement humain et social de l'organisation (formation). Association des hommes au projet de l'entreprise et à sa culture. Elaboration de projets.
<b>Titulaire de la fonction</b>	Chef du personnel	Directeur des ressources humaines Directeur des relations sociales Directeur du développement humain et social

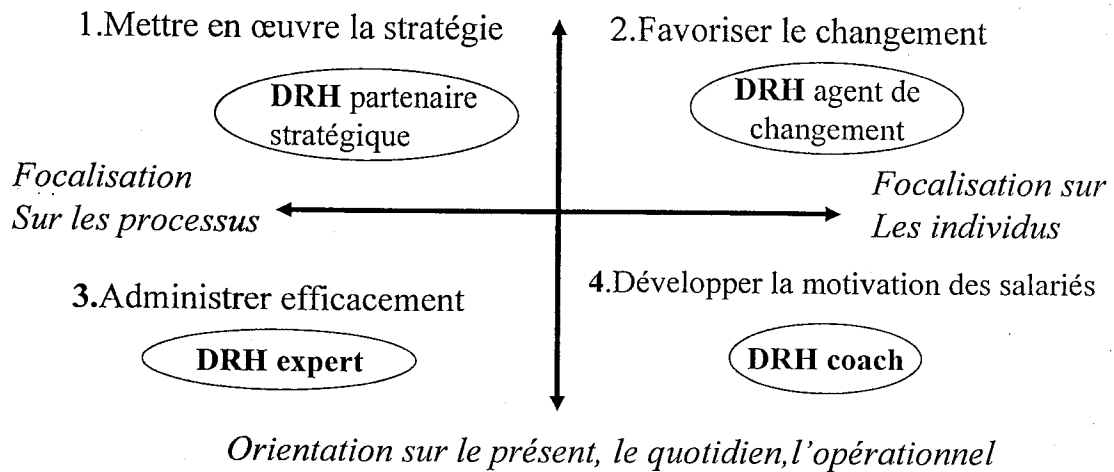
# Les logiques d'une nouvelle approche de la FRH



## *LES MISSIONS DE LA GRH*

## Les Missions de la fonction RH

*Orientation vers le futur, la stratégie*



## Le rôle humain, social et économique de la fonction

Les trois missions essentielles de la fonction personnel consistent en

**L'administration du personnel**

**La gestion des personnes**

**Le développement social**

# L'administration du personnel

L'entreprise conclut avec chaque salarié qu'elle emploie un contrat de travail .Ce lien juridique entre l'employeur et l'employé est le cadre d'échange entre les deux parties

Entre celles-ci, les droits et responsabilités réciproques sont définis : salaires - avantages sociaux, garanties d'emploi, prévoyance etc .....  
L'administration du personnel est le champ d' action que couvre cette relation contractuelle

La négociation entre l'entreprise et les syndicats fait partie de la mission de l'administration du personnel que ce soit à travers les conventions collectives ou les accords d'entreprise

Les compétences mises en jeu vont de la maîtrise juridique à l'organisation administrative, de l'étude économique à l'art de la négociation

## La gestion des personnes:

Chacun des salariés liés à l'entreprise par contrat est aussi une personne singulière caractérisée par une situation et des attentes professionnelles qui lui sont propres.

A ce titre il relève de la seconde mission dévolue à la fonction personnel:

La gestion des personnes

La direction du personnel est constamment concernée par la gestion de chaque personne.

Vais-je l'embaucher? où l'affecter?

Pourrais je la promouvoir à un emploi supérieur différent?

Quelle action de formation etc .....?



Cette mission comporte principalement:

- l'étude prévisionnelle des besoins de personnel
- la connaissance du potentiel « personnel » de l'entreprise (appréciation) et de la ressource du marché du travail
- la définition de politiques: règles de gestion de carrière, plan de formation .etc ..
- l'exécution elle-même de la gestion des carrières:  
affectations, mutations, formations, promotions.

Les compétences requises pour ce champ d'action relèvent surtout de la psychologie de la connaissance sociale et technique de l'entreprise et de son développement.

## **Il Y a dans cette partie une liaison nécessaire avec l'encadrement**

A la différence de l'administration du personnel, prise en charge pour sa plus grande part par les services spécifiques de la direction du personnel, la gestion des personnes nécessite une base beaucoup plus large

C'est l'encadrement qui est appelé pour une part à cette collaboration dans l'appréciation- promotions - participation à la formation. Le service du personnel assure:

- les études et définitions de politiques
- les coordinations et intégrations nécessaires
- les arbitrages inter secteurs etc ..

Il s'agit là d'exigences sociales, moins garanties par les règles, mais que l'on cherchera à satisfaire à travers la propre gestion et le propre développement de l'entreprise

# Le développement social

Les relations que l'entreprise a ,avec son personnel ne sont pas que des relations avec des individus ou des catégories d'individus elles comportent aussi des relations avec des groupes sociaux variés constituant l'entreprise.

Ces groupes sociaux, à travers lesquels les individus vivent leur vie professionnelle, sont le siège d'exigences, d'insatisfactions complexes .

C'est à travers eux que se manifestent les tensions , les pressions d'un milieu social en mutation

C'est pourquoi le développement social, constitue la 3ème mission de la FRH.

Elle comprend :

- l'étude des insatisfactions qui peuvent se manifester dans l'entreprise et des phénomènes sociaux qui en sont les symptômes : absentéisme,turn over, mouvements sociaux, etc....

---

**Ce troisième volet s'appuie sur les idées suivantes :**

- **Il est nécessaire, dans l'entreprise, de concilier les besoins économiques de l'entreprise et les besoins des hommes qui y travaillent ;**
- **Le personnel est un des éléments déterminants du développement de l'entreprise. C'est une des sources, de plus en plus importante, de productivité ;**

**La motivation et l'efficacité du personnel dépendent essentiellement de la façon dont il est employé ,...**

**... donc essentiellement des conditions d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise, la réponse aux besoins des hommes ne se faisant pas essentiellement sur un plan matériel, au niveau de la rémunération, etc. mais sur le plan d'un développement individuel et collectif systématique.**

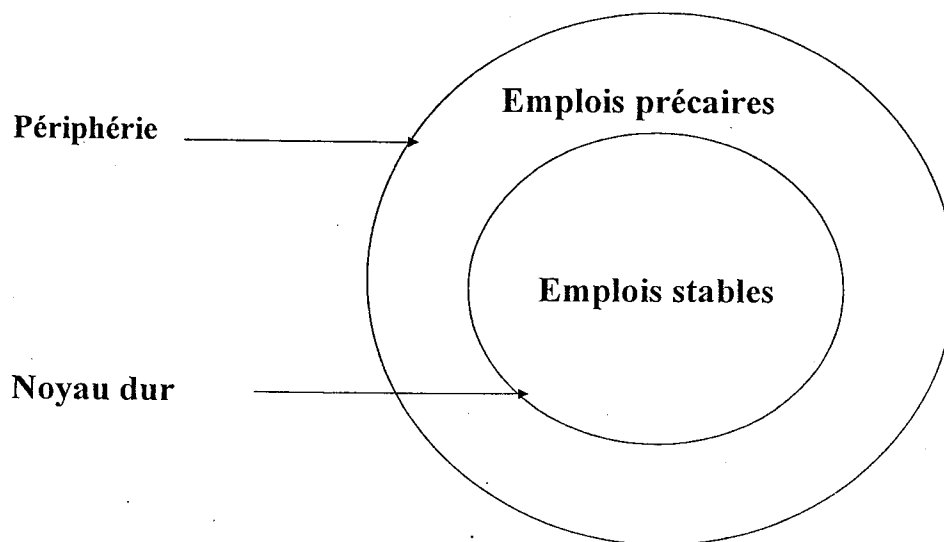
## *. Chapitre 1: Pratique de la gestion actuelle et prévisionnelle des RH*

Toute entreprise; grande ou petite, fait de la gestion du personnel car elle identifie les contraintes plus ou moins fortes qu'elle rencontre dans la mise en œuvre du travail et établit des pratiques plus ou moins formalisées

### *1 - Gestion actuelle*

La GRH est devenue délicate puisqu'on lui demande souvent de concilier la nécessité de mobiliser les salariés sur les objectifs de l'entreprise et celle d'adapter les effectifs au niveau d'activité

Cette tendance se traduit dans les entreprises par une politique de l'emploi à deux niveaux



# **LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

*« faire l'entreprise de demain avec les hommes et les femmes  
d'aujourd'hui »*  
B.MARTORY

---

## **Trois attitudes possibles des entreprises face à l'incertitude:**

1/ Une attitude passive , celle de l'autruche:

- subir le changement

2/ Une attitude réactive :

- ⚡ attendre le changement pour réagir...

3/ Une attitude prospective :

- ⚡ se préparer à un changement anticipé
- ⚡ agir pour provoquer un changement souhaitable

## GPEC: QUELQUES DEFINITIONS

- **Gestion Prévisionnelle des effectifs:** a trait aux aspects collectifs de l'évolution d'une population de salariés (*aspects démographiques, entrées, sorties...*)
- **Gestion Prévisionnelle des compétences:** a trait à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. (« *que sait faire un salarié, qu'est ce qu'il pourra savoir faire, ce qu'il aura besoin de savoir faire demain* »)
- **Gestion Prévisionnelle des carrières:** a trait à la définition et à la planification de divers types de trajectoires professionnelles, accessibles à des individus ou à des groupes de salariés

La gestion quotidienne du personnel exige la construction d'un tableau de bord ou plus largement d'un outil maniable permettant à la fois le traitement routinier des situations individuelles et les simulations globales.

En même temps, il faut se doter d'un instrument de réflexion sur le moyen et long terme.

## Vision prévisionnelle des RH de l'entreprise =GPEC

### FINALITE

Mettre à disposition de l'entreprise en temps voulu le personnel ayant la qualification et la motivation nécessaires, pour faire face aux objectifs et contraintes de l'entreprise.

La démarche peut être conduite de façon ponctuelle ou de façon continue.

Elle permet de mener une réflexion sur les emplois et les compétences

---

### PRINCIPES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Intégrer le plus en amont possible :

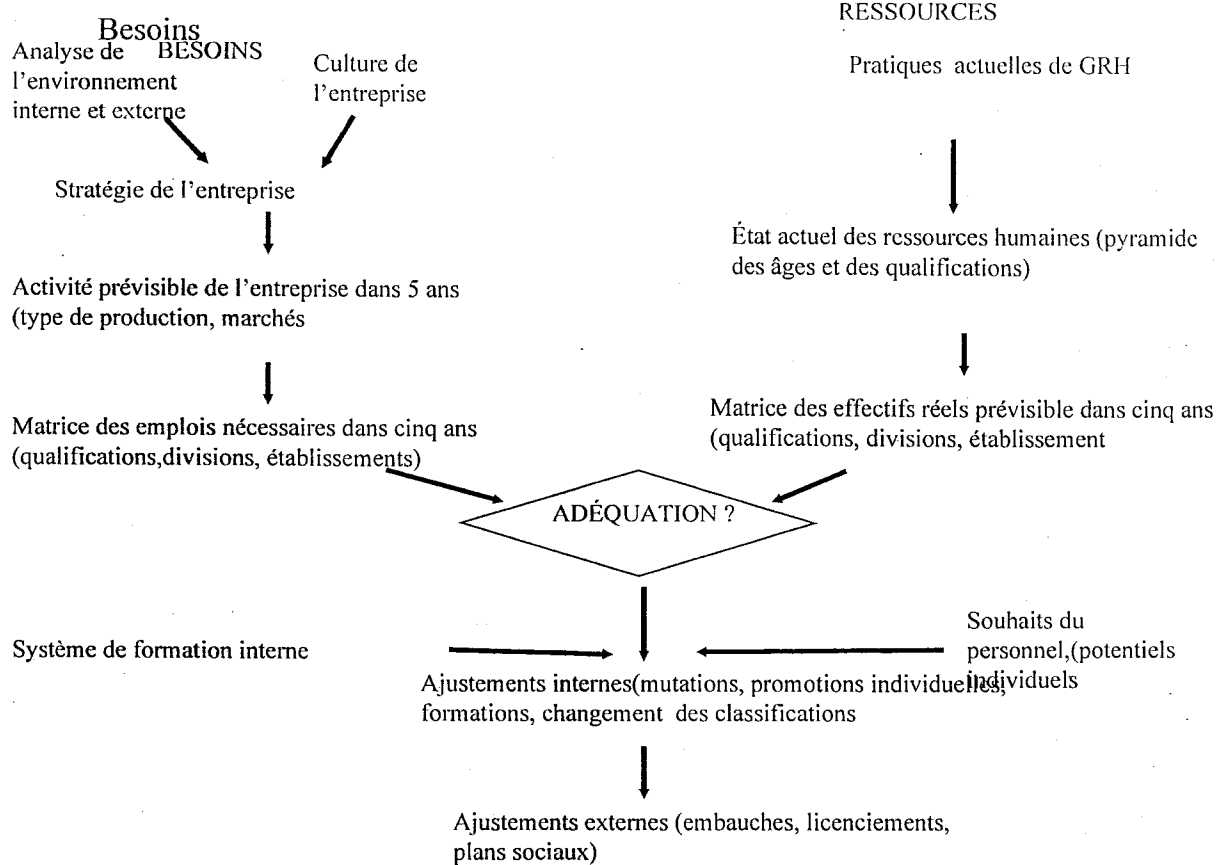
- Changements technologiques
- Choix stratégiques
- Évolution de l'organisation

**Analyse des  
Organisations  
et des emplois  
Actuels**



**Définition des  
organisations et  
emplois futurs**

**OBJECTIFS ET PLANS  
D'AJUSTEMENT R.H**



### ▣ PREVISION DES BESOINS

- Elle consiste à décliner les conséquences des orientations stratégiques sur la structure organisationnelle de l'entreprise et en particulier sur la structure des emplois. Il s'agit à ce niveau de définir :
  - -les besoins en emplois en fonction des structures de travail (*combien?, quelles qualifications?, quels profils?...*)
  - - de répertorier les facteurs clés de l'évolution qui vont avoir à moyen terme, une influence déterminante sur le contenu des emplois afin d'identifier les glissements probables dans la structure des emplois (*emplois créés, emplois supprimés, emplois redéfinis...*).
- L'objectif de l'analyse des emplois est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées à leur exercice.

### ▣ PREVISION DES RESSOURCES

- Il s'agit dans un premier temps de produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structure démographique de la population de l'entreprise: (*effectif par catégorie, pyramide des âges, des anciennetés...*) ainsi que les principaux flux de personnes (*indicateurs de mouvement: turn over, mobilité...*)

Dans un deuxième temps , il s 'agit de réaliser différentes simulations de l 'évolution « naturelle » des ressources dans le temps en fonction des paramètres recensés précédemment ou de certaines hypothèses de travail.

### ■ ANALYSE DES ECARTS ET REGULATIONS

La comparaison fait apparaître en général, des écarts qui nécessitent la mise en œuvre de régulations sur un plan quantitatif et qualitatif.

La recherche de l'équilibre à terme entre besoins et ressources s'appuie sur l'ensemble du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise .

Les déséquilibres, les équilibres et leurs traitements

	La situation	Les régulations
<b>La pénurie</b>	Ressources par catégories, services  << <<  Besoins par catégories, services	Internes Promotions Formations Mobilité interne Accroissement du temps de travail Polyvalence Externes Embauches, mutations dans le groupe Formes accessoires d'emploi: inter maires CDD Prestataires de service, sous traitance
<b>Le trop-plein</b>	Ressources par catégories ou services  >> >>  Besoins par catégories ou services	Internes mobilité interne Mutation groupe Temps partiel Chômage partiel Externes Retraites anticipés Départs Outplacement Essaimage.....
<b>Le déséquilibre structurel</b>	Pyramide des âges des anciennetés Répartition des effectifs par sous-unités	Politique de recrutement – départ. Réallocation des effectifs Gestion de carrières



## Les déséquilibres qualitatifs

	La situation	Les régulations
<b>L'incompétence</b>	Exigences des métiers  >>>>  Qualification des titulaires	Évaluation des résultats- Système d'appréciation  Formations – Promotions  Ré allocation des effectifs  Recrutements – Départs Gestion de carrières
<b>La démotivation</b>	Exigences des postes  <<<<  Potentiels et ambitions du titulaire	Promotions  Système de rémunération  Décentralisation du pouvoir  Politiques d'intéressement

## OUTILS DE LA GPEC

### PREALABLES A LA GESTION DES EFFECTIFS

Il existe un ensemble de moyens en vue de faciliter la gestion des effectifs.

Cette gestion , pour atteindre ses objectifs doit avoir une organisation de base dont les éléments principaux sont:

- les outils administratifs: fiches et dossiers individuels, fichiers et moyens manuels ou informatiques pour traiter l'information ;
- la fiabilité et la mise à jour de ces documents sont des conditions indispensables.

## OUTILS DE LA GPEC

### FICHE TECHNIQUE N°1-

#### ANALYSE DES EFFECTIFS.

L'analyse quantitative des effectifs à une date donnée nécessite l'étude des rubriques suivantes:

1) Structure des effectifs par catégorie: cadres, techniciens, maîtrise, employés et ouvriers (OHQ 1 OQ; OS ouvriers débutants).

Globale et par établissement

Comparaison en % inter-établissements et analyse des causes d'écart.

. Comparaison éventuelle avec la profession et les principaux concurrents (y compris dans l'idéal avec les concurrents étrangers).

---

## OUTILS DE LA GPEC

2) Structure des pyramides d'âges par catégorie et par établissement (pour les principaux établissements). Comparaison éventuelle avec la profession et les principaux Concurrents.'.

3) Structure des pyramides d'ancienneté par catégorie (globalement pour l'entreprise).

4) Structure des effectifs par sexe (globale et par établissement).

5) Structure des effectifs par nationalité (marocains/étrangers) : globale et par établissement.

6) Structure des effectifs par rythme de travail: à la journée, 2X8 ; 3X8;

Comparaison sur plusieurs années (3 ans).

7) Turn-over moyen par catégorie et par établissement, et évolution.

4)

## OUTILS DE LA GPEC

Une matrice indicateur statistique permettant de récapituler:

Les effectifs inscrits.

Les effectifs en activité.

Les effectifs en contrat de travail suspendu.

Les effectifs en contrat à durée déterminée.

Les effectifs intérimaires.

Les effectifs en contrat à durée indéterminée. .

Les effectifs à temps partiel.

Les effectifs masculins.

Les effectifs féminins.

Les âges moyens

Les anciennetés moyennes.

Les salaires moyens.

## L'analyse des postes

Gérer les ressources humaines implique au préalable d'avoir pu établir une carte aussi fiable que possible des emplois qui existent dans l'entreprise.

Elle répond à plusieurs objectifs:

Préciser à tous les activités de chacun

Faciliter le recrutement, la formation, les mutations :

Permettre une clarification de la structure d'ensemble et donc de son évolution ultérieure

Faciliter la résolution des conflits

## Exemple de fiche de descriptif du poste

### 1- IDENTIFICATION DU POSTE

- *Dénomination et statut*
- *Mission principale (description synthétique)*

### 2- Relations hiérarchiques et fonctionnelles

*-(direction, département ou service auquel appartient le poste; les relations fonctionnelles avec les autres services)*

### 3-ACTIVITES ET TACHES DU POSTE -

*liste exhaustive des tâches*

*(Faire la liste des différents travaux effectués par le poste de travail)'*

### 4 - RELATIONS PROFESSIONNELLES

*-(groupes, comités de travail dont fait partie le titulaire, réunions auxquelles il participe régulièrement, fréquence de ces réunions)*

## Exemple de fiche de descriptif du poste

### • 5- RESPONSABILITE DU TITULAIRE DU POSTE

- *- par rapport aux personnes;*
- *- par rapport aux équipements*
- *-par rapport aux moyens économiques*
- *- en hygiène et sécurité*

### • 6- CONDITIONS DE TRAVAIL

- *-horaires;*
- *- autres obligations liées à la présence (permanence .. .)*
- *-Univers techniques*
- *-Facteurs physiques et physiologiques influant sur les conditions de travail*

### • 7 - DOCUMENTS

- *- indiquer les documents utilisés, service de documentation et d'information à la disposition du titulaire*

## Définition du poste et du profil (contenu standard)

### I-IDENTIFICATION DU POSTE :

-Titre du poste, service concerné, rattachement hiérarchique  
relations fonctionnelles

### II- MISSION PRINCIPALE :

-finalité du poste au sein de la structure

### III-RESPONSABILITES, ACTIVITES ET TACHES :

énumération des activités et tâches à réaliser

### IV-CONDITIONS DE TRAVAIL SPECIFIQUES

### V-EXIGENCES DU POSTE

<sup>1</sup>-Les connaissances.' le savoir appris, (la formation)

-Les compétences permettant de mettre en œuvre les connaissances: le savoir-faire ou l'expérience

-L'attitude ou savoir-être (qualités personnelles)

## **CHAPITRE 4 : L'acquisition des ressources humaines: Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration**

L'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

La correspondance à lieu à court terme mais aussi doit être envisagée à long terme car le profil de poste étant évolutif, l'individu doit pouvoir faire preuve de capacité d'adaptation.

Ainsi, l'évolution du marché du travail et la valorisation des ressources humaines conduisent à des investigations de plus en plus larges, même sur des postes apparemment simples.

De ce fait, le recrutement devient un processus complexe. "Peut ainsi être défini comme l'ensemble des actions entreprises pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes correspondant au poste à pourvoir.

La démarche de recrutement doit donc être abordée comme une succession d'étapes incontournables qui vont de la préparation à l'accueil et l'intégration et ceci pour en assurer la réussite.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines: le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

### 2.1. Définition des besoins en main d'œuvre

Cette première étape de la démarche est essentielle dans la mesure où elle permet de s'assurer de la pertinence du recrutement et d'éviter ainsi des ajustements ultérieurs toujours coûteux pour l'entreprise.

La demande de recrutement émane généralement, du responsable hiérarchique directement concerné. Très souvent, le recrutement répond à un besoin présent ou proche. L'origine de la demande peut ainsi être un départ, une mutation, un besoin supplémentaire,

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique .L'échelon ayant pouvoir de recruter la transmet au service du personnel.

Le service du personnel procède à l'analyse de la demande transmise par le service concerné.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines: le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Une fois le besoin validé, la définition de poste va permettre de préciser le « contenu» de ce besoin en arrêtant les critères de recrutement c-à-d la liste de ce que sont concrètement les exigences pour tenir le poste.

Ces exigences se traduisent en terme de formation initiale, d'expérience professionnelle, de compétences spécifiques Etc ... ; Il s'agit d'établir la liste des aptitudes requises compte tenu de la nature du travail. La description de poste doit présenter ainsi tous les aspects du poste et de son environnement pour garantir l'adéquation entre le profil recherché et le poste. Elle doit également apporter aux candidats une information complète et objective conforme à la réalité.

**CHAPITRE 2 : l'acquisition des ressources humaines:**  
**Le processus de recrutement, d'accueil et**  
**d'intégration**

2.2. Les outils et le processus de sélection

2.2.1. La recherche de candidats (les sources de recrutements) .Les sources de recrutement qui peuvent utilisés par l'organisation

Sont très divers. On citera:

1/Le recrutement interne: L'entreprise peut procéder à un recrutement interne lorsque par le jeu des mutations ou promotions successives, elle peut trouver parmi ses collaborateurs, celui ou celle dont elle a besoin pour pourvoir le poste vacant (ou a créer).

La prospection interne repose sur:

- l'existence d'un système d'information sur les postes vacants (affichage, journal de l'entreprise, note de service)
- l'exploitation directe des fichiers existants
- l'existence de plans de carrière

**CHAPITRE 2 : l'acquisition des ressources humaines:**  
**Le processus de recrutement, d'accueil et**  
**d'Intégration**

Avantages du recrutement interne

- pas de délai ni de coût d'intégration
- les résultats du candidat sont déjà à connus

Inconvénients du recrutement interne

- risque de se baser plus sur les résultats passés du candidat que sur ses aptitudes à remplir le nouveau poste
- risque de conflit, de déception

CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:  
Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

2/le recrutement externe:

La recherche de candidature externe renvoie au souci d'enrichir le potentiel de l'entreprise par l'apport de sang nouveau et à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

De nombreux moyens de prospection existent :

- les candidatures spontanées dont le nombre est lié à l'image de l'entreprise et à la qualité de sa communication institutionnelle.
- les écoles, universités, associations (forum d'école, sponsoring d'activités extra-scolaires...)
- les relations personnelles (relations du personnel, parrainage).

Services officiels de placement (anapec ...)

- l'approche directe : « chasseurs de têtes »

CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:  
Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Les annonces publiées dans la presse, quotidienne ou hebdomadaire, payantes ou gratuites, constituent le mode principal d'obtention d'un grand nombre de candidatures. L'annonce doit comporter certaines mentions indispensables :

La société : secteur, taille, lieu (même si le nom de l'entreprise est Conservé secret)

Le poste: intitulé, objectifs, évolution possible,

Le profil recherché: formation, expérience, âge minimal,

Les avantages- : rémunération, formation, autres avantages. Le coût de l'annonce est assez élevé.

A noter également, que le recrutement par Internet se développe rapidement aujourd'hui.



## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:

### Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

#### 2.2.2. La sélection

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des C.V. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience ..) conduit à une élimination importante.

Pour les candidats non éliminés, la sélection se poursuit par des tests et un entretien d'embauche.

-Les tests

L'objectif des tests est double:

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste,
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:

### Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

#### L'entretien d'embauche

Les tests sont systématiquement complétés par l'entretien qui se situe au stade final de la sélection et qui a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir.

L'entretien permet à la personne qui recrute d'apprécier les différentes informations dont elle dispose déjà sur le candidat. Les tests ou inventaires de personnalité servent en général de support à la conduite de l'entretien.

- . La sélection ainsi faite a pour but non seulement d'évaluer la capacité du candidat à faire le travail mais également d'évaluer dans quelle mesure l~ poste offert semble répondre aux besoins et aspirations. Du candidat et qui se traduit généralement dans la motivation.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines: Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Le processus de sélection ne sert pas seulement à recruter à « l'instant t », l'individu le plus capable à occuper un. Poste précis mais celui qui sera le plus apte à suivre l'évolution anticipée de l'entreprise.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines: Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

### 2.3. La prise de décision

Une fois achevé les entretiens et les tests éventuels, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique demandeur.

La décision finale d'embauche est prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des informations recueillies. Le choix du candidat ne solde cependant pas, la procédure de recrutement.

D'une part, parce que un certain nombre d'opérations administratives sont nécessaires à la conclusion de l'embauche (lettre de confirmation, rédaction du contrat de travail, visite médicale, déclaration..) et d'autre part, parce qu'il reste à accueillir et intégrer la nouvelle recrue.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:

### Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

#### 2.4. L'accueil et la période d'essai

L'embauche constitue la concrétisation de l'engagement contractuel réciproque qui implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles éventuelles.

Le recrutement ne s'arrête pas aux formalités d'embauche du candidat. La qualité de l'accueil et de l'intégration conditionne le succès de la mission qui sera confiée à la nouvelle recrue. Il s'agit d'aider le collaborateur à se situer dans son nouvel environnement professionnel.

La « qualité » des premiers contacts humains est une phase importante pour une bonne collaboration.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:

### Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Organiser l'accueil consiste entre autre dans la présentation de l'environnement professionnel et à informer la nouvelle recrue sur

- l'organisation de la structure, ses missions
- l'encadrement, collègues et fonctions de chacun
- les partenaires externes (fournisseurs, clients)

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai, puisque pendant cette période, les deux parties peuvent revenir sur Leur décision.

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines: Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Pendant la période d'essai, les parties en présence sont soumises, en principe à toutes les règles qui, sur le plan légal régissent les rapports entre employeurs et employés. Le salarié doit normalement accomplir sa tâche et perçoit en contrepartie la rémunération prévue.

La seule différence essentielle entre la période d'essai et le contrat définitif, réside dans le fait que durant la période d'essai, le contrat peut à tout moment, être rompu sans préavis par l'une des deux parties (employeur ou salarié).

Si l'essai a été concluant, les parties continuent leurs rapports sur la base d'un engagement définitif

## CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines: Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

### 2.5. Le processus de suivi et d'intégration des nouveaux collaborateurs

Souvent, la phase d'intégration est sous-estimée par dans la procédure de recrutement et, pourtant la réussite d'un recrutement dépend aussi du soin porté à faciliter l'adaptation du salarié à sa nouvelle situation de travail.

Si l'accueil se limite en général à quelques opérations ponctuelles, l'intégration par contre implique une phase beaucoup plus longue.

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maîtriser.

CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:  
Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Une intégration bien menée développe l'esprit social des salariés et présente à ce titre de nombreux avantages:

Elle contribue à réduire pour les nouvelles recrues l'anxiété qui naît de la crainte de l'échec

- elle réduit les coûts de formation initiaux, en apportant aux nouveaux salariés, les informations nécessaires sur les aspects de la tâche à accomplir, la façon de l'accomplir, le mode de fonctionnement de l'organisation et les sources d'informations;
- elle réduit la rotation des employés (turn over). Faute d'orientation, les salariés ont souvent l'impression qu'on ne leur accorde pas l'importance qui leur est due
- une bonne intégration développe chez l'individu au travail des attitudes positives, une satisfaction à l'égard du travail .Elle facilite, par conséquent, une plus grande fidélité à l'organisation.

CHAPITRE 2 : L'acquisition des ressources humaines:  
Le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration

Le coût de l'embauche peut être établi de manière précise puisqu'il est formé de coûts apparents (prix de l'annonce, honoraires des cabinets conseils ...) et de coûts cachés : temps passés pour définir le poste, pour recevoir les candidats, temps d'acquisition d'expérience ...

## CHAPITRE 3:La Gestion des rémunérations

La rémunération est certainement la pratique (ou variable du mix social) la plus concrète qui exerce le plus d'incidences directes et indirectes dans l'entreprise.

Elle revêt des aspects administratifs et choix politiques qui en font une pratique centrale mais complexe et parfois même contradictoire.

La détermination de la rémunération est soumise a des contraintes: -  
souci d'équité,

Définir des procédures simples pour faciliter le calcul - et la compréhension par les intéressés,

- contraintes légales: SMIG, paiement des charges, respect des règles concernant le paiement des salaires

## CHAPITRE 3:La Gestion des rémunérations

La rémunération est certainement la pratique (ou variable du mix social) la plus concrète qui exerce le plus d'incidences directes et indirectes dans l'entreprise.

Elle revêt des aspects administratifs et choix politiques qui en font une pratique centrale mais complexe et parfois même contradictoire.

La détermination de la rémunération est soumise a des contraintes: -  
souci d'équité,

- définir des procédures simples pour faciliter le. Calcul et la compréhension par les intéressés,

- contraintes légales: SMIG, paiement des charges, respect des règles concernant le paiement des salaires

La - rémunération a un aspect psychologique \_ qui se retrouve notamment dans l'attachement des salariés à la notion d'équité.

Elle a aussi un caractère politique car elle est un enjeu de la négociation collective entre l'employeur et les partenaires sociaux. \_

## Les fondements du système de rémunération

L'élaboration d'un système de rémunération doit avoir pour objectif:

- l'équilibre "contribution rétribution"
- poids de la masse salariale/ total des charges

Et la prise en compte des contraintes externes (lois et marché du travail).

Le. Système doit aussi assurer des fonctions d'Information et d'anticipation sur les contraintes externes, et de choix pour satisfaire aux équilibres sociaux et économiques internes

## Les fondements du système de rémunération

Tout système ou politique de rémunération doit satisfaire un certain nombre d'exigences:

sur le plan interne, pour assurer la cohésion de son personnel, l'entreprise doit promouvoir une 'équité' dont les composantes sont:

- une pyramide juste et équilibrée des salaires reflétant la hiérarchie des compétences et des responsabilités telles qu'elles sont perçues par les salariés;

## Les fondements du système de rémunération

- une individualisation de la rémunération qui tient compte de la performance individuelle et peut servir de stimulant à l'amélioration de la productivité

Sur le plan externe, les exigences sont:

- respect de la législation du travail ou des conventions collectives s'il y'a lieu. Il n'est pas possible d'agir efficacement sur les énergies humaines quand le minimum légal n'est pas respecté



## Les fondements du système de rémunération

- se situer par rapport à la concurrence car l'état du marché du travail et les exigences ou non du personnel qualifié qui vont en découler auront un impact sur le recrutement, la rémunération ...

Parmi les composantes du dispositif susceptibles de faire face aux différentes contraintes, il y a lieu de distinguer:

- l'objectivation de la rémunération par l'évaluation des postes et leur classification
- la mise en place d'un système incitatif c'est-à-dire trouver des règles de rémunérations motivantes et personnalisées pour encourager chaque salarié à améliorer sa performance

## Les fondements du système de rémunération

L'équité salariale revient donc à rémunérer les salariés selon leur qualification et selon la Performance réalisée

## BATIR UN SYSTEME DE REMUNERATION

Pour un même poste, a niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égal, correspond un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés".

Ce principe existe en application du droit du travail, qui considère « qu'a travail égal, salaire égal ».

Construire une grille de salaire suppose donc et avant tout, une bonne connaissance du droit du travail et des conventions collectives pour les entreprises qui y sont assujetties...

Par ailleurs, que l'on opte pour un système de ressources humaines centré sur l'emploi, les compétences ou sur les deux, les principes de. La mise en place d'une grille de rémunération est Identique.

## REMUNERATION DE LA QUALIFICATION (REMUNERATION DU POSTE)

La définition du niveau de qualification constitue un préalable à l'élaboration d'un système de rémunération. C'est un processus qui peut être conçu selon le cheminement suivant:

- phase 1 : définition des postes, référentiel de compétences
- phase 2 : évaluation des postes
- phase 3 : classification et valorisation des postes

## REMUNERATION DE LA QUALIFICATION (REMUNERATION DU POSTE).

Démarche de construction d'une grille des salaires

PHASE 1: Description des emplois

## Carte des emplois.

L'exemple précédent concernant le profil de poste doit être complété pour définir la cartographie des emplois par famille professionnelle afin d'identifier toutes les fonctions transverses qui peuvent être exercées par un même métier.

Réalisation de la carte des emplois:

- Famille professionnelle
- Sous-familles
- Emploi type
- Postes
- Tâches

*Permet de regrouper par famille professionnelle, des postes qui ont des points communs ou une technique commune.*

### Phase 2 : évaluation des postes

L'évaluation des postes consiste à déterminer leur importance relative dans la structure, c a d de les situer les uns par rapport aux autres en fonction de leurs exigences d'une part, et de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation, d'autre part.

L'objectif au terme de l'évaluation est de leur attribuer un certain nombre de points afin de pouvoir les classer.

Phase 2 : évaluation des postes (*suite*)

-Les méthodes d'évaluation

### O La méthode d'évaluation globale

Elle consiste à utiliser directement les descriptions d'emplois pour en déduire un niveau de difficulté.

Les emplois sont regroupés en familles professionnelles. , A l'intérieur de chaque famille, on établit la liste des emplois et des compétences concernés qui sont classés ensuite en ordre croissant de difficulté.

Pour chaque type d'emploi ou de compétence, on attribue un coefficient hiérarchique à un niveau de difficulté donné, auquel on fait correspondre une rémunération.

Phase 2 : évaluation des postes (*suite*)

-Les méthodes d'évaluation

### 'La méthode de cotation des postes'

La cotation de poste qui repose sur l'identification de. Facteurs ou de critères utiles au bon fonctionnement des postes.

Les critères généralement retenus sont : la compétence, l'expérience, l'autonomie, la responsabilité, les qualités physiques et/ou psychiques, le contexte de travail ...

Chaque critère est alors classé en degré d'exigence ou de difficulté correspondant à un certain nombre de points qui lui sont attribués.

### **Exemple de méthode de cotation**

<b>Facteur ou Critère</b>	<b>Degrés d'exigence ou de difficulté</b>					
	<b>1<sup>er</sup></b>	<b>2<sup>e</sup></b>	<b>3<sup>e</sup></b>	<b>4<sup>e</sup></b>	<b>5<sup>e</sup></b>	<b>6<sup>e</sup></b>
<b>Expertise</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>150</b>
<b>Responsabilité</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	
<b>Qualités physiques Et/ou psychiques</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>45</b>	<b>60</b>		
<b>Contexte de travail</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>		

### **Phase 3 : classification et valorisation des postes**

La classification peut se faire à partir des données établies par branches professionnelles ou bien par une procédure propre à l'entreprise.

## **REMUNERATION DE LA PERFORMANCE ( *REMUNERATION DE LA FACON D'OCCUPER LE POSTE* )**

Dans le cadre de l'échelle des salaires , chaque poste à un niveau de rémunération de référence (le plus souvent un minimum) . Cette rémunération est modulée en fonction de la performance ou encore par la façon d'occuper le poste. L'appréciation de la façon dont un salarié occupe son poste consiste à prendre en compte les performances qu'il réalise par rapport à un comportement standard afin de moduler sa rémunération .

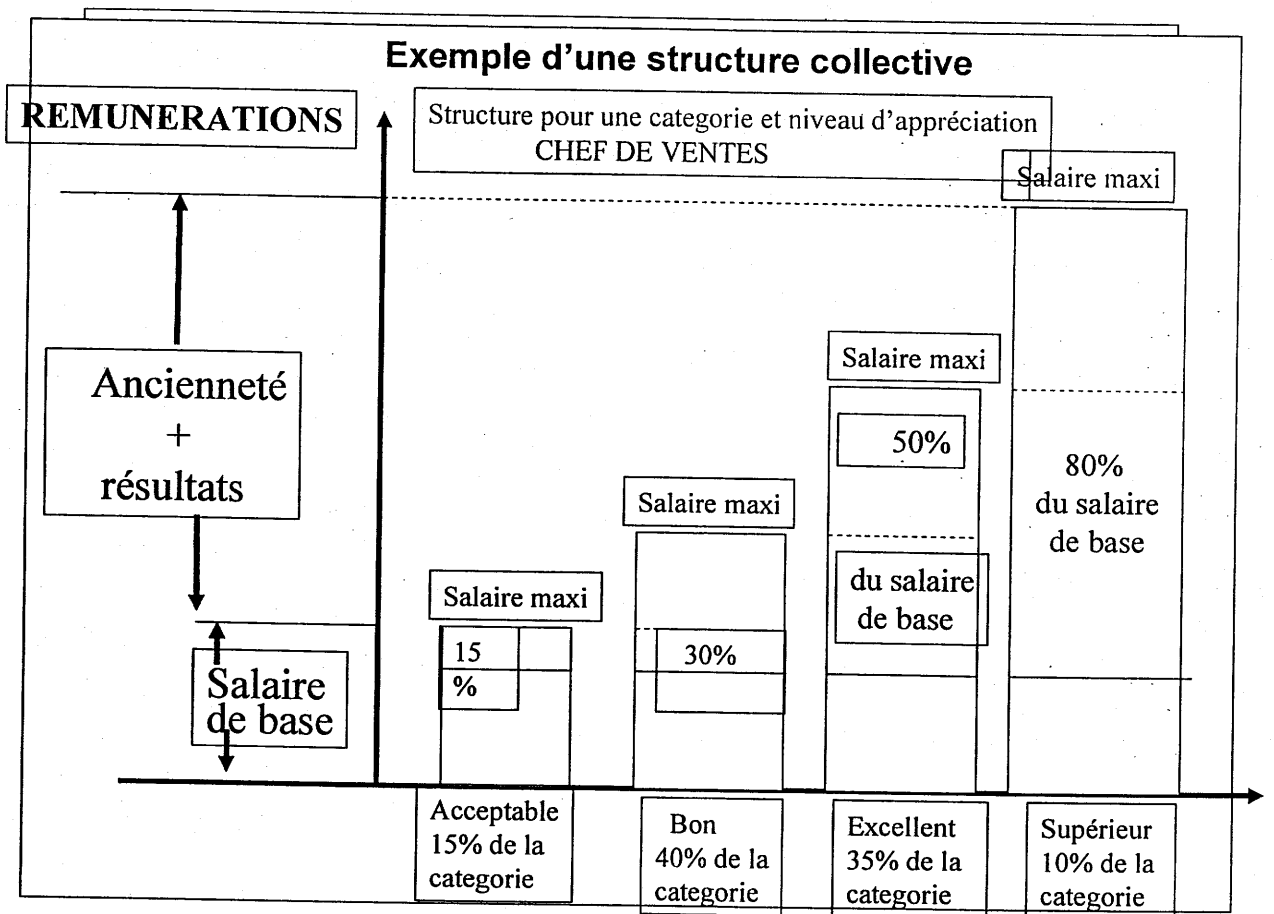
La rémunération de la performance suppose que les responsables dans l'entreprise soient en mesure d'évaluer objectivement la performance des salariés pour éviter toute frustration, source de démotivation des salariés et de détérioration du climat social.

## **REMUNERATION DE LA PERFORMANCE ( *REMUNERATION DE LA FACON D'OCCUPER LE POSTE* )**

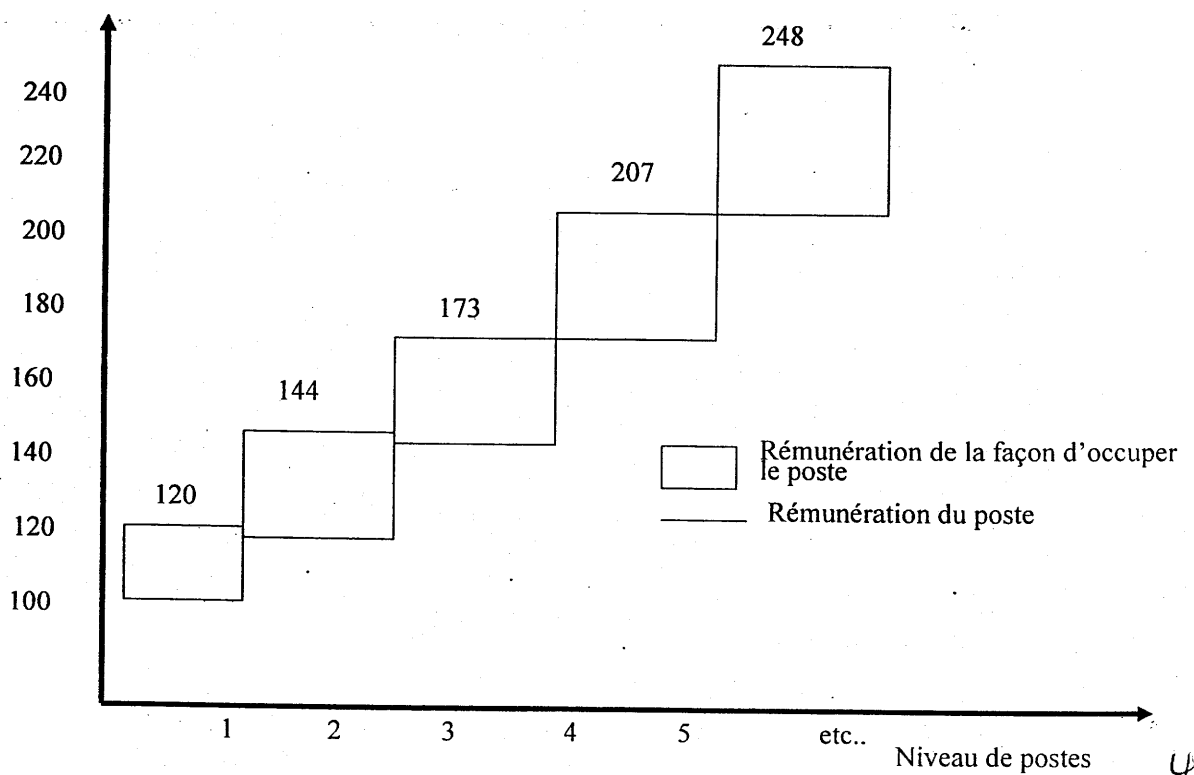
L'appréciation de la performance repose ainsi , en général sur des méthodes de mesure du rendement ou des résultats de ventes (rémunération de la force de vente) et sur l'emploi de fourchettes de rémunération qui vont dans le sens de l'individualisation de la rémunération

Cette rémunération modulable peut prendre deux formes :

- une forme collective ;
- une forme individuelle



### Modèle de progression de la rémunération individuelle

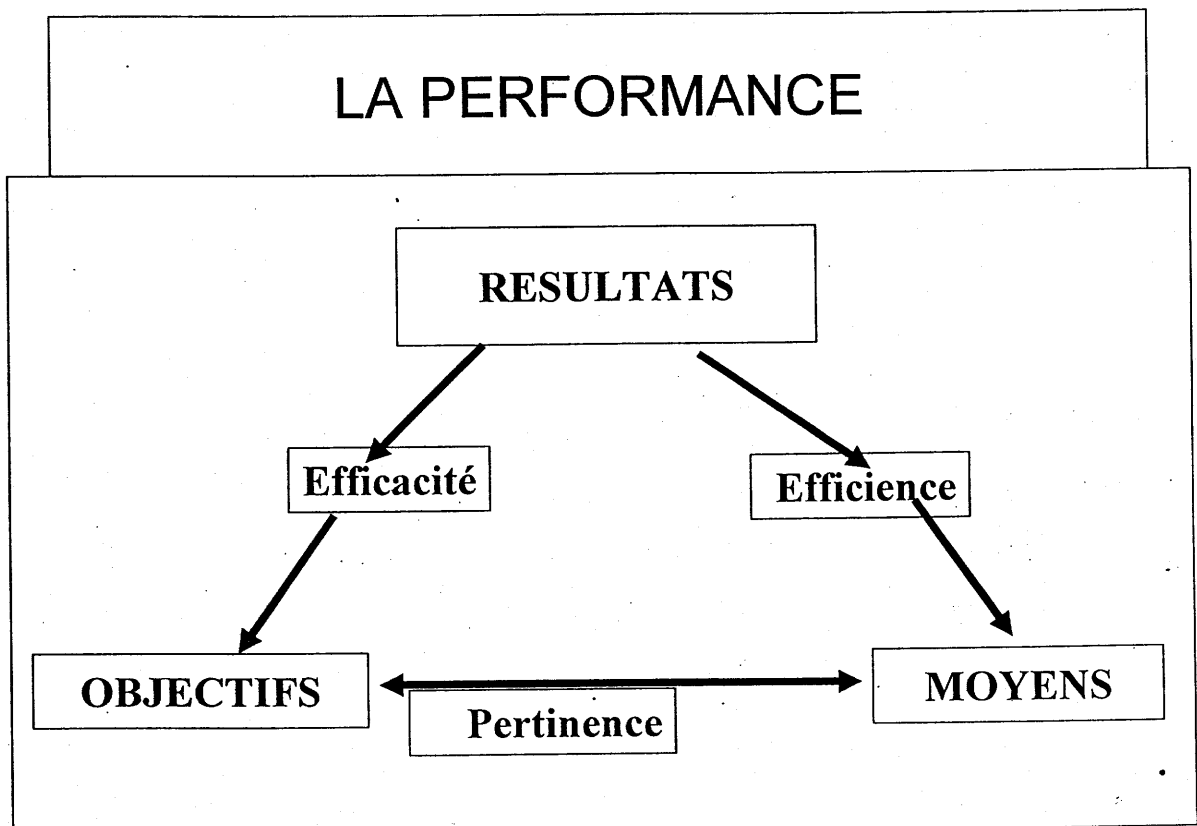




### Variables clefs:

- Rapport  $\frac{\text{Rémunération de la performance}}{\text{Rémunération du poste}} = 0,2$
- différents niveaux de performance par poste
- Salaire de base d'une catégorie de poste = salaire de base de la catégorie inférieure + 20%
- Appréciation de la performance tous les 6 mois

**Remarque:** le rapport rémunération de la performance /rémunération du poste ne doit pas remettre en cause la progressivité des rémunérations qui doit exister pour des postes de responsabilités croissantes



## OUTILS D'ANALYSE DE LA GRILLE DE REMUNERATION

### Ratios d'analyse d'une grille des salaires

<b>Ratio de rémunération moyenne</b>	<u>Somme des salaires versés sur l'année</u> Effectif moyen mensuel
<b>Ratio de hiérarchie des salaires ( amplitude)</b>	<u>Salaire moyen des CSP les mieux payées</u> Salaire moyen des CSP les moins rémunérées
<b>Compa-ratio</b>	<u>Salaire moyen</u> Salaire médian
<b>Ratio d'accroisse- ment des rémunérations</b>	<u>% d'accroissement des salaires de l'entreprise</u> % d'accroissement des salaires du secteur

---

## OUTILS D'ANALYSE DE LA GRILLE DE REMUNERATION

Le ratio de **rémunération moyenne** est utile pour étudier la compétitivité externe de la politique salariale. Il donne une identification de la capacité de l'entreprise à attirer les jeunes talents et à conserver les potentiels.

La **hiérarchie des salaires** permet d'étudier l'écart entre les différentes catégories de personnel. Elle permet d'apprécier, au même titre que le **compa ratio**, l'équité salariale au sein de l'entreprise

---

## LA GESTION DE LA MASSE SALARIALE

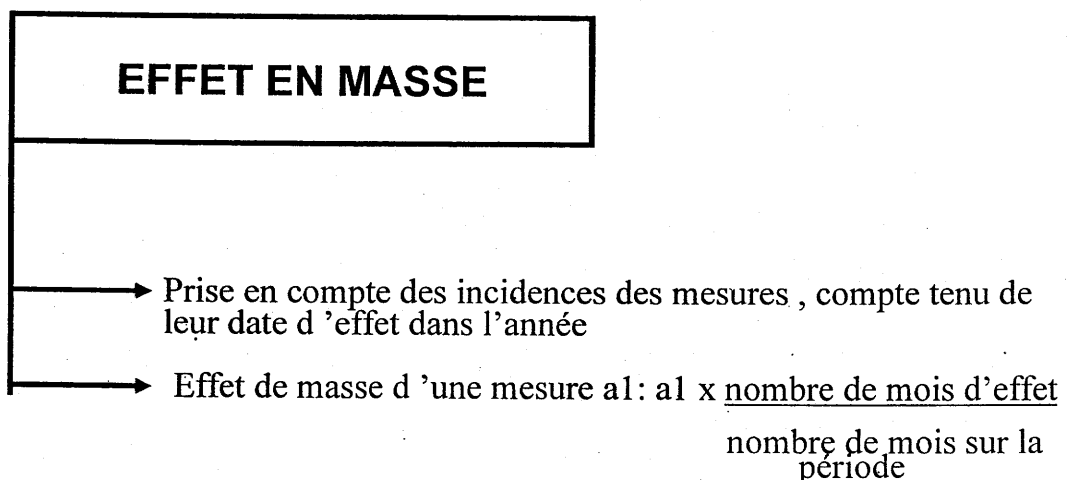
## FACTEURS DE VARIATION DE LA MASSE SALARIALE

Les facteurs de variation de la masse salariale résultent soit de décisions de l'entreprise soit de contraintes à intégrer ( ex ; hausse du SMIG...) ou encore d'effets d'inertie.

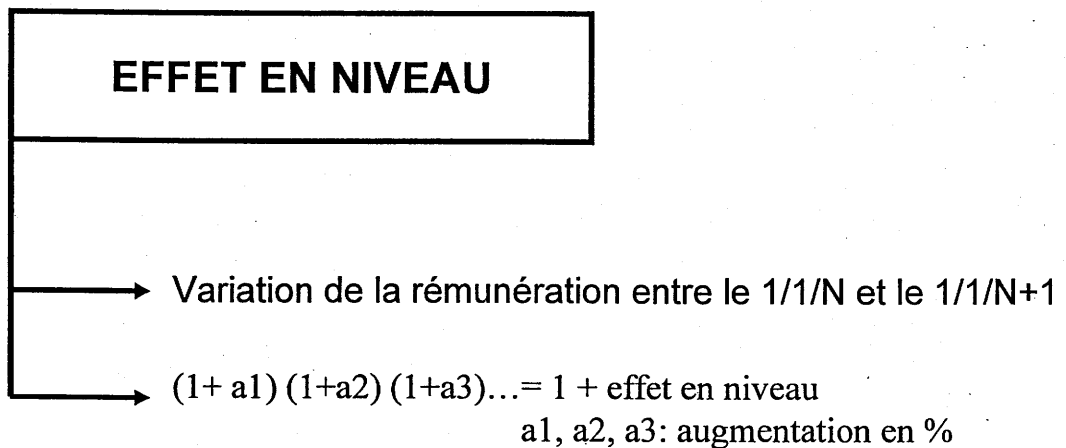
Parmi ces facteurs:

- l'effet de masse,
- l'effet de structure,
- l'effet GVT,
- l'effet Noria,
- l'effet de report

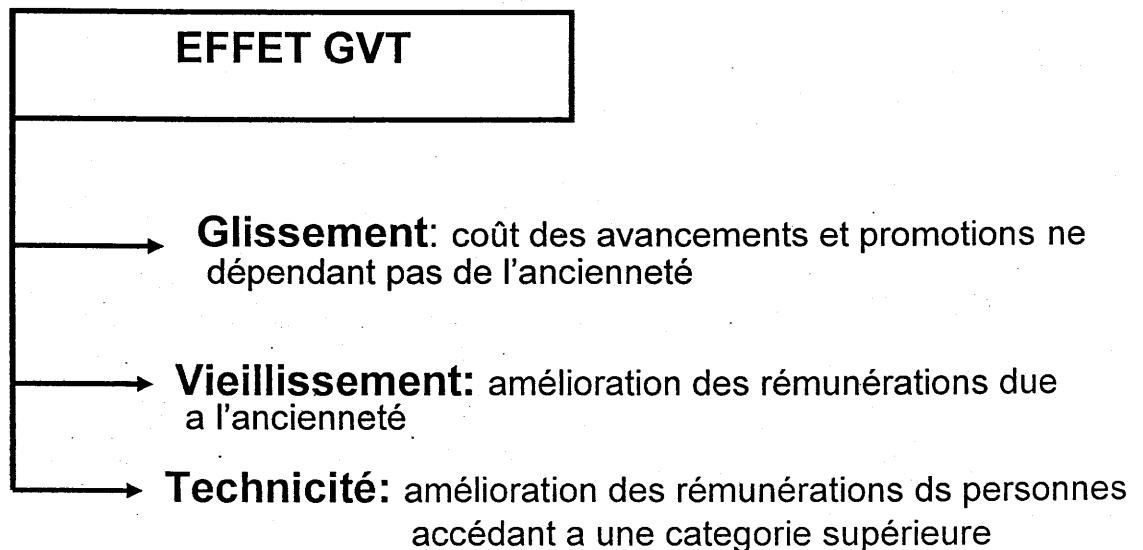
## FACTEURS DE VARIATION DE LA MASSE SALARIALE



## FACTEURS DE VARIATION DE LA MASSE SALARIALE



## FACTEURS DE VARIATION DE LA MASSE SALARIALE

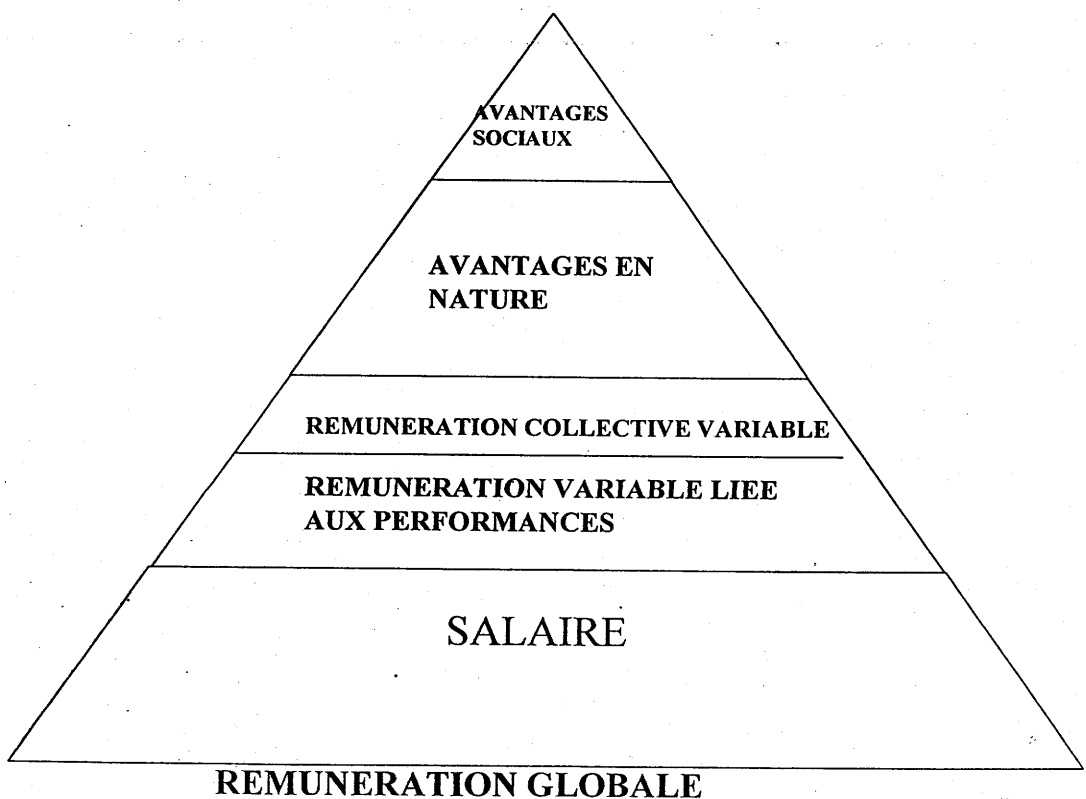


## FACTEURS DE VARIATION DE LA MASSE SALARIALE

### EFFET DE REPORT

- Variation de la masse salariale N+1 par rapport a la masse N du fait de l'incidences des mesures prises en N
- $1 + \text{effet de report} = \frac{1 + \text{effet en niveau}}{1 + \text{effet en masse}}$

## PYRAMIDE DE REMUNERATION



## EN CONCLUSION

- + Il n'y a pas de système de rémunération pertinent dans l'absolu
- + Un système de rémunération doit évoluer pour s'adapter au type de management
- + Le système de rémunération tend à devenir de plus en plus complexe

## **CHAPITRE 4 : La valorisation des ressources humaines**

La valorisation recouvre l'ensemble des actions se traduisant par un enrichissement de la personne de chaque salarié sur les plans du savoir, du savoir-faire, du confort matériel au travail, de la rémunération, du statut et de la reconnaissance sociale.

Peu d'entreprises- développent une stratégie de RH à moyen ou long terme. La plupart gèrent leur personnel avec un horizon de Calcul rapproché, et sont plus portées à utiliser les qualités immédiates de leurs collaborateurs qu'à se soucier de les valoriser.

## **CHAPITRE 4 : La valorisation des ressources humaines**

La valorisation des ressources humaines peut avoir plusieurs significations et formes (valorisation financière, psychologique, sociale ....)

Concrètement, elle peut se manifester toutefois par trois types d'actions complémentaires qui s'inscrivent nécessairement dans la durée:

- L'évaluation du personnel et de la gestion des carrières
- la formation pour répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité de l'entreprise et à un souci légitime de promotion et de développement;
- l'amélioration des conditions de travail (du point de vue du temps, des aspects Physiques et psychiques) de la sécurité, de l'hygiène, du confort, des Équipements sociaux et des œuvres sociales ..... Pour répondre à des exigences sociales et économiques en évolution.

## ***LE SYSTEME D'APPRECIATION***



## LES TROIS NIVEAUX DU SYSTEME D'APPRECIATION.

- L'appréciation des résultats (*ou de la performance*)
- L'évaluation de la capacité (*ou des compétences*)
- L'estimation du potentiel

### L'appréciation des résultats

- L'appréciation des résultats c'est ...

La recherche de la meilleure adéquation  
homme/emploi pendant une période  
donnée

L'appréciation des résultats (Performance)

==CONSTAT

## L'évaluation de la capacité

- C'est ...

Une synthèse des résultats vérifiés ou capacité démontrée sur plusieurs années

L'évaluation des capacités (Compétences)  
== DIAGNOSTIC

## L'estimation du potentiel

- C'est ...

Un pronostic sur le devenir professionnel dans un optique court/moyen terme

L'estimation du potentiel (Carrière)  
==PRONOSTIC

# LES ENJEUX DE L'APPRECIATION

Les enjeux de l'appréciation s'identifient au niveau de :

L'organisation

L'apprécié

L'appréciateur

## L'enjeu pour l'entreprise

» Suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs »

Répondre à ses impératifs économiques

» Maîtriser la politique sociale: connaître le potentiel de compétences actuelles et futures, suivre et rationaliser les décisions sociales

## L'enjeu pour l'apprécié

» L'appréciation participe pour une grande part à la mobilisation du personnel.

» Chacun a besoin de clarifier son niveau d'aspiration et les efforts nécessaires pour l'atteindre

L'appréciation répond aux attentes d'équité. L'apprécié doit . Pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution

---

## L'enjeu pour l'appréciateur

- Réaliser un diagnostic permanent de son personnel
- Améliorer les relations avec les collaborateurs : et la - - compréhension (dialogue supérieur/ subordonné)
- L'appréciation permet de faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.

## Difficultés de l'appréciation du **personnel**

- Conception:
  - Indicateurs/critères
- Mise en œuvre
  - descriptifs d'emplois valides et fiables
  - classement des salaires entre eux
- Relation appréciateur /apprécie -  
Positionnement hiérarchique
  - . - climat organisationnel

# *L'entretien d'évaluation, outil majeur du management*

## **L'ENTRETIEN, OUTIL D'EVALUATION: UN PROCESSUS A PREPARER.**

- II Préparation du support: un outil adaptable afin, d'éviter un rétrécissement des relations entre les partenaires de l'appréciation sans omettre les obligations de rôles prescrites par les situations, pour éviter un étiquetage hâtif des individus.
- III Préparation du collaborateur: Campagne de sensibilisation et d'information par le biais d'un guide d'appréciation ou du contenu du support d'appréciation.
- II Préparation du responsable: Disposer de toute l'information pour argumenter ses avis et décisions, se référer aux résultats précédents, décider de la date et de la durée de l'entretien.

# *L'INVESTISSEMENT DE LA FORMATION*

## FORMATION & STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

La formation.

ELEMENT FONDAMENTAL DU DEVELOPPEMENT DES  
HOMMES ET DES ENTREPRISES

Réponse a un double objectif:

- Adapter le personnel aux  
changements impliqués par  
l'évolution technologique et  
économique

- Déterminer et assurer les innovations  
et les changements nécessaires au  
développement de l'entreprise

# LES SOURCES DE BESOINS DE FORMATION

- **Les problèmes de dysfonctionnement courants**
- **Les projets de changement ou d'investissement**
- **L'évolution des métiers et des professions**
- **Les changements culturels**

## L'évaluation de la formation.

Trois niveaux d'analyse des effets de la formation

**1er niveau:** « évaluation a chaud », à l'issue de la formation, elle permet d'apprécier l'adéquation des moyens pédagogiques et matériels aux objectifs initialement fixes

**2eme niveau:** «évaluation comportementale », prise en compte des changements de comportements des salariés de retour a leur poste, au cours des mois qui suivent la formation. Évaluation par le niveau hiérarchique et suivi personnalisé des stagiaires par enquête ou entretien

**3eme niveau:** évaluation de l'efficacité organisationnelle; prise en compte des éventuelles transformations affectant les résultats des collaborateurs formés. (Appréciation des indicateurs directs et indirects de la performance)

## **Cahier de charges d'une action de formation: contenu**

- Rappel de la contribution attendue de la formation
- Caractéristiques de la population à former
- Objectifs opératoires de la formation
- Modalités d'organisation et de fonctionnement de l'action de formation
- Modalités de contrôle et d'évaluation
- Coût et modalités de facturation

## **BIBLIOGRAPHIE**

*GELINIERO. Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes* ECONOMICA 1994

*KERLAN .F. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* DEMOS EDITION  
2000

*LEBOTERFG. L'ingénierie des compétences* Éditions d'Organisation

*LEVY -LEBOYER.C Évaluation du personnel. Quelles méthodes choisir* PUF 1984

*MARTORY B. Manager les ressources humaines* IFG-Direction des programmes

*MARTORY B. Les tableaux de bord sociaux*, NATHAN

LAMBERT S. « recruter: la boîte à outils de l'entrepreneur» ED.D'ORGANISATION

BALICCO C.; «*les méthodes d'évaluation en ressources humaines*» ED.  
D'ORGANISATION.

LABELLE M, « *Tous les secrets d'un conseil en recrutement*» ED.D'ORGANISATION  
2002

PERETTI J.M. « *Gestion des ressources humaines*» ED.VUIBERT

LESNE M., Barbier J.M. « *l'analyse des besoins information* »EME, Paris

PLESSIS J.C. « *concevoir et gérer la formation dans l'entreprise*»