



Ressources Educatives Libres

LES ACTIVITES DU VOLET STRATEGIQUE ET ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Université Nationale des Sciences,
Technologies, Ingénierie et Mathématiques d'Abomey



Novembre 2023

SEQUENCE III : LES ACTIVITES DU VOLET STRATEGIQUE ET ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La mobilisation des capitaux a permis d'acquérir l'essentiel des équipements techniques et autres non seulement pour la mise en place de l'entreprise mais aussi la rendre fonctionnelle. De ce fait, au terme de l'installation desdits équipements acquis, alors, elle est rendue manifeste grâce à un personnel identifié et recruté à cet effet. C'est dans cette perspective que l'employeur pour s'assurer de la viabilité et de l'attraction de son entreprise, il doit pouvoir disposer d'un volet stratégique et économique. C'est dans ce contexte que figurent les activités ci-après en matière de la gestion des ressources humaines : Recrutement d'accueil et d'intégration, la gestion des carrières, l'évaluation, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la mobilisation et la rémunération.

Chacune des activités ainsi retenues sera expliquée autour de quelques paragraphes dans une vision de synthèse.

3-1 Recrutement, accueil et intégration

Dans une approche définitionnelle, le recrutement est un processus par lequel, le poste à pourvoir est préalablement défini aux fins de juger de la pertinence du profil adéquat du candidat à retenir. Et ce au terme des diverses séquences du processus de la sélection avec des outils adéquats dans une vision d'impartialité et de justice sociale.

C'est à l'issue du recrutement sanctionnée par une décision bien mûrie avec une sécurisation de la nouvelle recrue que viennent les phases d'accueil et d'intégration pour une large appropriation de la culture des valeurs de la nouvelle sphère de travail. Cette activité de la gestion des ressources humaines est largement abordée par divers auteurs d'obédience plurielle voire diversifiée.

Ainsi, pour la définition du poste à pourvoir, selon Sanchez dans l'ouvrage *collectif.1- Management des personnes* évoque un préalable qu'est l'analyse du poste en ces termes : « *l'analyse de poste consiste à rassembler, analyser et structurer les activités, les qualités requises et l'environnement d'un poste de travail* » (Sanchez, 2006, p.49).

Ce diagnostic social du poste à pourvoir permet alors de bien définir aussi le profil et les expériences requises du candidat. Cette mesure de précaution évoquée par Sanchez est aussi partagée par Citeau et Barel, quand ils indiquent que : « *Une analyse de poste (ou de fonction) consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice, préalable à une campagne de recrutement, l'analyse de poste a de multiples débouchés, puisque les informations obtenues vont permettre, non seulement de définir les critères de sélection (exigences du poste), mais d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation*

de l'emploi ou à l'appréciation du personnel » (Citeau et Barel, 2008, p.96).

Il ressort, que la définition du poste assortie d'un profil du candidat, précède tout processus de recrutement afin d'éviter des déconvenues éventuelles liées au profil et par conséquent à la rentabilité de la productivité de la nouvelle recrue à ce poste ainsi pourvu.

Abordons les deux grandes étapes du recrutement que sont la communication et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. Selon Cadin, Guerin, P, Geyre et Pralong, avec eux, nous allons aborder le volet de la communication du recrutement à travers la ventilation de l'annonce ou de l'appel à candidature dans plusieurs espaces que, sont entre autres choses, tout média, les structures publiques ou privées de diffusion des annonces publicitaires aux fins de pouvoir toucher les potentielles candidatures selon le secteur d'activité et les écoles concernées spécifiquement.

Toutefois, si l'unité de production n'est pas à son fonctionnement pour un recrutement massif, elle doit pouvoir explorer à l'interne afin d'identifier de potentiels candidats disponibles répondant non seulement au profil du poste défini mais aussi disposent d'une capacité à mieux faire en termes de rentabilité.

Cette réalité sociale d'une prospection interne avec la fiche évaluative périodique sur le personnel en activité, favorise l'accès à l'information réelle sur le profil dynamique de la force humaine au sein de la sphère de travail. C'est avec atout que le recrutement interne est ainsi envisagé. Une telle démarche constitue une source de motivation et d'appartenance sociale au sein du personnel. C'est à ce titre, que Lethielleux rapporte que :

« ...Candidatures internes : ce choix permet de favoriser la fidélisation des salariés, de conserver les valeurs de l'entreprise mais présente un inconvénient qui est l'absence de régénération des équipes, autrement dit, de sang neuf. Par ailleurs, elles ont un coût très minime car la diffusion de l'information se fait par les canaux de communication internes à l'entreprise (intranet, journal d'entreprise, affichage dans les locaux » (Lethielleux, 2020 p.75).

Le recours à un recrutement interne comme une stratégie de promotion des salariés, est aussi abordé par Jean-Marie Peretti, en ces termes : « *La prospection interne repose sur :*

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir : les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet Emploi ;*
- L'exploitation directe d'informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation et des entretiens professionnels ;*
- L'existence de comité de carrière et de revue du personnel » (Peretti, 2020, p.20).*

Sur cette base que l'utilité sociale d'une prospection interne en termes de recrutement est mentionnée également par Jean-Marie Peretti qui l'exprime comme suit : « *La promotion interne*

a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risques d'erreurs réduits, renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance » (Peretti, 2020, p.70.).

Outre le niveau interne pour le recrutement, il y a :-l'externe qui nécessite plus de communication et des outils multiples pour la sélection du candidat le plus adéquat au profil du poste préalablement défini.

Ainsi plusieurs auteurs convoqués ont pu repérer les aspects les plus importants en la matière. En nous référant à Citeau et Barel, nous pouvons mentionner le recours au marché du travail en évitant la prestation d'un cabinet dans le domaine . Ce qui justifie la publicisation de l'offre d'emploi par plusieurs canaux de diffusion. C'est ce qu'ils expriment comme suit : « ...*Lorsque l'entreprise se décide à faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures, elle dispose de nombreux moyens de prospection. On peut citer :*

- *Les candidatures spontanées ;*
- *Les petites annonces ;*
- *Les réseaux institutionnels (associations d'anciens, établissements d'enseignement);*
- *Les réseaux professionnels (AMPE, APEC);*
- *Les relations personnelles ;*
- *L'approche directe (détection de jeunes diplômés lors de forums emploi... » (Citeau et Barel, 2008, p.99.);*

Toujours dans la prospection externe des candidatures, Peretti rapporte que : « *L'efficacité de l'annonce repose sur l'adoption du support au poste, à sa situation géographique et sur la qualité du contenu. Six points sont mentionnés dans l'annonce ;*

- *L'accroche (qui attirera l'attention des profils recherchés) ;*
- *La société, secteur, taille, lieu, objectif (même si le nom de l'entreprise est conservé secret) ;*
- *La fonction : intitulé, objectifs, évolution possible ;*
- *Le profil recherché : formation, expérience, compétences, personnalité ;*
- *Les avantages : rémunération ;*
- *(éventuellement), formation, autres avantages ;*
- *Le mode contact. » (, Perreti, 2020, p. 71) ;*

Pour Guillot-Soulez au titre de canaux elle indique que : « ... *En cas de recrutement externe, les entreprises ont le choix entre différents canaux : canaux formels et informels ».* (Guillot-Soulez,

2023, p.38.)

A ce titre, nous allons les présenter :

Canaux formels	Canaux informels
- Agences publiques (Pôle, Emploi) - Agences pour l'emploi (par exemple, l'APEC pour l'emploi des cadres) - Prestataires de services privés (agence d'intérim, agence de recrutement, chasses de têtes...) - Bureaux de placement liés à des syndicats ou au système d'enseignement propres à chaque pays : - Publication d'offres d'emplois - Participation à des forums (forums universitaires, forums d'emplois)	- Coop faction par réseaux de relations familiaux, personnels professionnels.

Source : Guillot-Soulez, p.38

Parlant des divers canaux de diffusion d'annonce de candidature au poste préalablement défini, il y a dans une contextualisation au Bénin, les Journaux, la Radio, l'ANPE et les divers forums selon les réseaux sociaux d'appartenance et les cabinets de recrutement.

Quant au recrutement pour les fonctions publiques, c'est d'abord par le canal de la Radio Nationale que les offres d'emploi sont rendues publiques dans le but de faire savoir, les profils et les pièces à fournir pour le concours. Le dépôt a une échéance au terme de laquelle les candidats sont soumis à un test écrit. Seuls les meilleurs sont retenus en fonction du nombre des admis à retenir aux fins de pourvoir aux postes vacants dans l'administration publique. Des formations ou des stages sont initiés à leur profit pour une meilleure immersion sociale dans leur nouvel univers professionnel.

C'est le cas du secteur judiciaire pour les Magistrats et les Greffiers. Il en est de même en partie pour le Corps Médical ; le Corps Enseignant tout comme l'Armée, la Police Républicaine et la Douane. Alors telle est la méthodologie de recrutement pour la fonction publique au Bénin.

Cependant, pour ce qu'est du secteur privé au Bénin, il y a des cabinets auxquels, les employeurs font recours à leur expertise pour maximiser le choix du meilleur candidat au poste à pourvoir

au sein de l'unité de production.

Après la méthodologie de la fonction publique surtout au Bénin, quelle est alors la procédure au niveau d'autres sphères de travail ?

Cette démarche permet alors d'indiquer les diverses étapes rapportées par la littérature. C'est ainsi que de Guillot-Soulez à Peretti en passant par Citeau et Barel que les séquences sont à exposer afin de pouvoir achever le processus de recrutement.

Dans une analyse avantage et coût, la quête du meilleur profil du candidat au poste préalablement défini nécessite des mesures adéquates y afférentes. C'est dans cette perspective que figurent quelques séquences ci-après en termes de méthodologie pour le recrutement. Dans l'offre, il est demandé un Curriculum Vitae (CV), le(s) diplôme(s) et les lettres de motivation. Après avoir fait le point des divers dossiers reçus via plusieurs canaux dont les réseaux sociaux et les diverses structures spécialisées, démarrent les autres étapes à suivre.

Ainsi démarre le premier tri qui tient compte de la lecture des CV, des Diplômes et des Lettres de motivations. Ce premier niveau de dépouillement contribue à identifier la trajectoire diversifiée de chacune des candidats afin de pouvoir retenir ceux qui remplissent mieux les critères d'éligibilité préalablement définis et diffusés. Ce premier tri dans le processus de sélection des candidatures recherchées est aussi attesté par Peretti, quand il mentionne que : « *la sélection débute par la confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise. Cette première doit éviter toute discrimination en fonction des critères interdits. Le responsable de la sélection s'appuie pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans les CV qui comptent. La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits. La lettre d'accompagnement permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien* » (Peretti, 2020, p.74).

Cette approche méthodologique en pré-tri est de même abordée par Citeau et Barel quand ils rapportent que : « *quel que soit le vecteur choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre manuscrite et curriculum vitae. Cette première opération de tamisage a pour but de retenir les candidats dont on estime que leur candidature présente quelque intérêt. L'examen des candidatures se fait sur les critères relativement simples et objectifs ; ils correspondent à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur* » (Citeau et Barel, 2002 ; p.100)

De l'analyse de cette phase du premier tri en lien avec les profils définis et attendus à partir du CV, du diplôme et de la lettre de motivation, il résulte que de toutes les candidatures reçues, la sélection devient l'ultime modalité à partir de laquelle le candidat le mieux indiqué en fonction du profil du poste à pourvoir est identifié et pré retenu pour la suite du processus de la sélection.

Alors en dehors des cas recommandés par les réseaux et de l'interne, le canal externe dans toutes ses composantes admet enfin de procéder à rechercher le candidat idéal avec d'autres tests de sélection.

Dans ce contexte que s'inscrit le recours aux divers tests qui vont autoriser d'apprécier les candidatures pré retenues sur des registres bien définis avec des outils élaborés en conséquence en lien avec les objectifs du recrutement.

Cette équipe des candidats constitués va subir d'autres tests en l'occurrence ceux liés à la psychologie et à des mises en contact avec l'univers professionnel dans certains cas. C'est ce que confirme d'ailleurs Jean-Marie Peretti par l'entremise de : «à l'issue de ce premier tri, une convocation d'un entretien et / ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats retenus avec une présentation du poste et de la société » (Jean-Marie Peretti, 2020, p.75).

Dans la grille du processus de recrutement figure ce premier tri qui donne la carte blanche de convier les admis à une phase suivante. Lethielleux le révèle dans ces termes : « *Chaque candidat est convié à un entretien où sera évalué une grille de critères correspondant au profil idéalement attendu...pour tester au mieux un candidat, il existe un certain nombre d'outils mis à la disposition des recruteurs allant des questionnaires psychologiques aux mises en situation.* » (Lethielleux, 2020, p.77).

Au sujet des entretiens à l'issue du premier tri, Guillot-Soulez, affirme que :

« ... *l'entretien reste encore l'étape privilégiée du processus de recrutement. L'analyse du dossier de candidature (CV et lettre de motivation) n'est pas suffisante et les candidats auront généralement à passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs avant de se voir éventuellement proposer le poste. L'entretien de recrutement vise à évaluer sa motivation et à obtenir le maximum d'information sur le candidat (passé professionnel et aspirations pour l'avenir) mais en même temps à informer le candidat sur l'entreprise et le poste à pourvoir* » (Guillot-Soulez, 2022, p.44).

Dans la perspective d'évaluation, la méthodologie d'entretien, Jean-Marie Peretti note encore que : « *l'entretien de recrutement a un double but :*

- *Informé le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ; lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelle et managériales ; La réussite de l'entretien implique de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interview ait élaboré un guide d'entretien pour recueillir des données pour recueillir des données pertinentes et contrôlables.* » (Peretti, 2020, p.75).

De l'analyse des diverses opinions rapportées des auteurs lus, la portée des entretiens est manifestée pour qu'à l'issue de cette seconde phase du processus de sélection, que le reste des candidatures retenues fasse objet des divers tests élaborés pour le recrutement d'un personnel. C'est ainsi qu'en se référant à eux, une typologie des tests est mentionnée comme suit : « On distingue généralement trois grands types de tests dont la fréquence d'utilisation est inégalement répartie.

- Les tests d'aptitudes sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré d'aptitudes du candidat sur un registre précis. Ce genre de test est plutôt utilisé pour des recrutements d'emploi d'exécution, on mesurera par exemple l'habileté d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la finalité d'exécution dans un travail de dactylographie.
- Les tests psychotechniques s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Rien qu'un peu démoder, ces tests constituent encore un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale, intelligence mnésique, intelligence intuitive.).
- Les tests de personnalité ont pour objectif de lever un coin de voile qui entoure le mystère de l'individu.
- En effet, si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son équation personnelle, ses aptitudes relationnelles, en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs.
» (Citeau et Barel, 2008, p.102)
- Au registre des tests, à l'issue de différentes modalités d'entretien avec les candidatures au poste défini, Guillot-Soulez fait une description desdits tests par le biais de leurs portées respectives. Voir le tableau ci-dessous :

	Objectifs	Exemples
Tests d'intelligence	Ces tests visent à mesurer les capacités d'observation, de synthèse, de raisonnement, dominos, d'adaptabilité du candidat	-Tests de logique séries -Tests de raisonnement
Tests d'aptitude	Ces tests visent à mesurer des capacités particulières nécessaires pour réussir dans certains emplois : mémoires, capacités d'analyses, aisance verbale	- Tests de logique - Tests de Français
Tests de	Ces tests visent à juger concrètement	Tests de Culture Générale

personnalité	des capacités et du comportement du candidat en plaçant celui-ci dans une situation quotidienne du poste proposé.	Tests de personnalité : PAPI, SOSIE, MRTI... Tests projectifs : Rorschach, TAT
Tests de mise en situation	Ces tests visent à juger concrètement des capacités et du comportement du candidat plaçant celui-ci dans une situation quotidienne du poste proposé	-Simulation d'un entretien téléphonique ou d'une négociation commerciale incidente critique à résoudre

- Le processus du recrutement s'achève avec la synthèse tant des entretiens et des divers tests aux fins de relever les meilleurs profils des diverses candidatures soumises aux multiples épreuves sanctionnant la sélection.

- Les divers résultats apprêtés doivent aussi faire l'objet d'une décision, car le recrutement d'un nouvel employé a aussi un aspect économique tant pour son salaire que pour sa rentabilité économique au sein de l'entreprise ou de l'organisation ou il va travailler conformément au profil du poste où il est mis.

Dans cette perspective de la prise décisionnelle, Jean Marie-Peretti fait état pour dire que :

« Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, une réunion de synthèse entre les différents acteurs permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des données recueillies et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière de diversité, d'égalité professionnelle, de recrutement de personne handicapées et de population défavorisée » (Peretti, 2020, p.78).

Cette étape cruciale qui autorise de conclure le processus est également mentionné par Cadin et al, en ces termes : *« Généralement confiée majoritairement à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois aux quatre retenus à l'issue de la sélection. Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technisée, dans la plus... subjective »* (Cadin, et al, 2012, p.349).

En somme, le verdict final renseigne sur le profil du candidat le plus convenable afin de bien tenir compte du coût de recrutement, de sa rémunération et par ricochet de sa rentabilité au profit de la sphère de travail qui est le cadre opérationnel du poste à pourvoir. La législation du travail s'invite à cette étape avec le contrat, selon sa nature et son échéance, assorti des avantages et des responsabilités. Cette phase administrative qui progressivement assumera la légitimité de la nouvelle recrue au sein de son univers de travail est renseignée par Chloé Guillot-Soulez, lorsqu'elle notifie que : *« le recrutement d'un salarié entraîné, pour l'employeur, certaines formalités à l'égard de l'administration comme du salarié. En cas de non-respect des formalités liées à l'embauche d'un salarié, l'employeur encourt des sanctions pénales pour travail*

illégal.» (Guillot-Soulez, 2022, p.46).

Cette exigence déclarative dans les registres publics ouverts à cet effet, est codifiée par la législation du travail au Bénin, entre autres, par la loi N°2017-05 du 29 Août 2017 au Bénin portant Embauche, placement de main d'œuvre et résilience du contrat de travail. L'article 3 de la présente loi semble être plus formel quand il stipule que : « *tout chef d'établissement ou d'entreprise ou tout employeur recrute librement son personnel qui bénéficie des prestations de sécurité et de santé au travail.*

Toutefois, il est tenu de faire connaître aux services compétents du ministère chargé du travail, les postes de travail pour lesquels le recrutement a été opéré. Il procède également à l'immatriculation et à l'affiliation des travailleurs auprès des structures en charge de la protection sociale ». Alors la prise de décision et les formalités administratives facilitent ainsi l'intégration de la nouvelle recrue pour son immersion professionnelle. Pour cette immersion sociale dans son nouvel environnement humain, il doit pouvoir bénéficier d'un accueil prévu à cet effet, afin de pouvoir lui faire découvrir son milieu de travail et la culture qui y règne, pour laquelle, son imprégnation s'impose.

L'accueil et l'intégration au terme du processus du recrutement constituent également des activités pour lesquelles nombreux auteurs se sont prononcés. Cadin et al, évoquent que : « *il reste encore à faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans ses nouvelles fonctions ; ce n'est pas parce qu'un individu possède toutes les qualités requises pour réussir qu'il s'adaptera miraculeusement. Pour l'aider, l'entreprise aura à sa disposition tout un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués...* » (Cadin et al, 2012, p.349). Jean-Marie Peretti indique que :

« *... les entreprises développent également le mentorat, accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié à un jeune récemment embauché. Cette relation se déroule sur une période longue afin d'épauler et de suivre le nouvel entrant dans son évolution professionnelle et personnelle de suivi de l'intégration s'étend sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général* » (Peretti, 2020, p.79).

Citeau et Barel ajoutent que : « *... l'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures d'utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité, des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié : elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition du poste.* » (Citeau et Barel, 2008, p.106). De l'analyse des diverses opinions des auteurs rapportées il révèle que l'accompagnement devient très capital pour une meilleure intégration

professionnelle pour la nouvelle recrue. Des éventuels correctifs apportés au poste préalablement défini prouvent qu'à l'épreuve des faits, l'adaptabilité du nouveau salarié semble ne pas être en parfaite harmonie avec les exigences du poste de travail pour lequel, il est recruté.

Ces mutations enregistrées par l'entremise de la période d'accueil et d'intégration vont contribuer à tôt faire d'éviter autant que se peut dans un court délai un nouveau processus de recrutement. Ainsi, qu'au sein de la sphère du travail plusieurs acteurs sont mobilisés pour une intégration parfaite. Tout ce qui est en lien avec le poste et les produits dudit poste sont mis à la disposition du nouvel employé pour son autonomie dans sa fonction. Les mesures ainsi prises par les employeurs visent une meilleure rationalisation de la décision de retenir le nouveau salarié au terme de tout le processus de recrutement.

La phase d'intégration du nouvel employé au poste dans une sphère de travail avec Guillot-Soulez Cholé pour dire : « *la réussite de l'intégration permettra d'éviter, à court terme comme à long terme le turnover et les coûts liés à la mise en œuvre de nouveaux recrutements* » (Guillot-Soulez, 2022, p.48).

Au terme du processus de recrutement achevé par l'accueil et intégration, la nouvelle recrue espère y séjourner aussi longtemps que possible en vue de pouvoir bénéficier d'une sortie très rêvée qu'est la retraite. Mais avant d'y parvenir, il faut pouvoir parcourir les divers stades qui constituent la trajectoire ascendante au sein de la sphère dans ce métier. C'est ce qui est censé être la gestion des carrières au sein des activités de la gestion des ressources humaines.

3.2 La gestion des carrières

Pour mieux aborder cette activité de la gestion des ressources humaines, nous allons la définir, en faire une typologie assortie des composantes et enfin d'apprécier la diversité socio-démographique au sein du personnel officiant dans la sphère professionnelle.

Pour la définir, nous allons nous recouvrir à Cadin et al, pour dire que : « *la notion de carrière est généralement perçue positivement, dans la mesure où elle s'apparente à une trajectoire ascendante grâce à laquelle l'individu progresse régulièrement vers le haut de la hiérarchie* ». (Cadin et al, 2012, p.455).

Alors la carrière au sein de l'entreprise reflète les diverses expériences professionnelles que l'individu va disposer dans sa vie de salarié, car une fois recruté, il a des ambitions afin de pouvoir se réaliser en accédant à d'autres postes de travail voire de responsabilité professionnelle dans la pyramide sociale du travail de son métier. Cette évolution de tout travailleur est aussi abordée par Guillot-Soulez quand elle mentionne que : « *la carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois*

au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise.» (Guillot -Soulez, 2020, p.49).

Dans la perspective définitionnelle, la gestion de carrière renvoie à l'ascension professionnelle du salarié. Cette mobilité sociale du personnel n'est pas isolée de l'évolution de l'unité de travail ; car elle doit intégrer les dynamiques tant internes et qu'externes de la sphère du travail. En intégrant cette dynamique dans la politique stratégique de l'entreprise, elle doit pouvoir anticiper sur les enjeux de secteur d'activité de l'entreprise pour ne pas être victime de la concurrence et de l'instabilité du personnel.

Alors toute une politique est menée pour motiver et conserver ce personnel en favorisant aussi la réalisation de leurs rêves qu'est d'avoir une carrière, preuve d'une vie de travailleur "réussie". C'est dans ce contexte que s'inscrit également la définition d'une carrière rapportée par Jean-Marie Peretti en ces termes :

« la carrière dans une entreprise est une succession de postes et de responsabilités qui constituent le parcours professionnel du collaborateur. Un parcours est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et mobilité interne ». (Peretti, 2020, p. 82).

De cette définition rapportée par Peretti, il ressort que la quête d'une mobilité sociale par le salarié au sein de sa sphère de travail ne saurait être une préoccupation isolée mais plutôt intégrée dans une politique de l'unité de travail. L'arbitrage entre les deux acteurs fondamentaux de l'entreprise participe donc à des prises de décisions par les dirigeants de l'entreprise. À l'issue de la définition, il est édifiant de mentionner les avantages d'une carrière tant pour l'entreprise que pour le salarié. Nous convoquons Guillot-Soulez à travers ce tableau pour montrer les avantages liés à chacune des deux catégories d'acteurs sociaux liés par un contrat de travail.

Les Avantages de la Gestion de carrière

pour l'Entreprise	pour les Salariés
– Gestion des promotions – Développement des compétences des salariés – Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.	– Opportunités l'évolution dans l'entreprise (Plan de carrière, objectifs de carrière) – Possibilité de développement professionnel : Développement des compétences et de l'employabilité

– Plus grande motivation et productivité des salariés. – Reduction du turn Over – Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.	– Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
--	--

A l'analyse des avantages selon chacun des auteurs lus, il résulte que la gestion de la carrière nécessite d'autres activités en amont pour pouvoir répondre aux ambitions tant sociales du salarié qu'à celles économiques du dirigeant d'entreprise. A ce titre, il pouvait acquérir de nouvelles compétences sans doute au terme d'une formation préalablement précédée d'une évaluation par l'employeur. Alors la dynamique qui s'opère au niveau des postes va permettre à un autre salarié de l'occuper à l'issue d'un recrutement en interne. Cette activité est concluante avec une évaluation du salarié.

Cette réalité sociale enregistrée au niveau des postes de travail voire des responsabilités professionnelles s'illustre aussi en termes de mobilité surtout interne. Celle-ci est tributaire de beaucoup de facteurs. Ce faisant, pour les conséquences d'une mobilité professionnelle ne doivent plus être une source de conflits au sein de l'Entreprise. C'est fort de ces contraintes au préalable que Jean- Marie Peretti en révèle comme suit : « ...la préparation de ces décisions de mobilité est essentielle. La mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de mobilité et de promotion et d'une gestion des talents » (Peretti, 2020, p.32).

Du contenu de cette mesure préparatoire de Peretti qu'il y a une prise en compte individuelle des prouesses du salarié. Elles s'illustrent aussi, en termes de compétences des salariés favorables à une mobilité sociale au sein de l'entreprise à une évaluation professionnelle également. Cette évolution est aussi assortie des conséquences financières pour lesquelles, l'employeur doit pouvoir y faire face dans le temps. Il revient ainsi en conséquence au salarié promu d'observer les recommandations liées à son nouveau poste. La meilleure intégration et la culture des valeurs de la sphère de travail ont convaincu sans aucun doute l'employeur. Dans le but d'assumer une mobilité moins subjective, il y a tout un arsenal qui est élaboré par l'employeur. Ce dernier a une composition diversifiée susceptible d'assumer les diverses évaluations internes du personnel au sein de la sphère de travail.

Peretti le confirme en notifiant que : « la mise en œuvre d'une gestion des parcours professionnels implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les

informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion) rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés. » (Peretti, 2020. p.82).

Ces mesures favorisent l'inclusion et l'engagement des salariés aux causes de l'entreprise pour son audience et sa performance économique. La trajectoire professionnelle est aussi dépendante des facteurs socio- démographiques comme l'âge et l'appartenance sociologique sexuelle. La littérature renseigne les différents stades parcourus au fil de l'âge de l'employé et de son sexe. Il est admis que la vie matrimoniale de la femme affecte la progression de sa carrière au motif de la maternité et autres traitements stéréotypés (Guillot-Soulez, p. 2020).

En somme, la Gestion de carrière renseigne sur la vie de l'employé au sein de l'unité de production pour une bonne partie de sa vie. Bien sûr, il y a aussi, de la mobilité externe, qui participe également à cette carrière, dite carrière nomade. Cependant, disposer d'une carrière, exige une amélioration de la qualité de la prestation. Cette valeur ajoutée n'est appréciable parfois au lendemain d'une formation. Le dirigeant d'une entreprise ne peut l'assumer qu'à l'issue d'une évaluation des compétences disponibles.

3.3 Evaluation

Depuis l'insertion de l'employé dans la sphère du travail avec une sécurisation grâce au contrat déjà signé et encadré par la législation du travail, il espère ainsi y rester aussi longtemps que possible. Mais peut-on y séjourner avec les diverses situations dans les occupations et les rentabilités professionnelles sans pour autant faire objet d'une appréciation. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'objet de l'activité qu'est l'évaluation parmi les activités de la gestion des ressources humaines. Après une définition, les objectifs, les outils et les résultats sont à renseigner.

Pour matérialiser cette définition, nous allons convoquer Guillot-Soulez pour dire que : *« l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut-être exprimé sous différentes formes.*

 *Par une notation ;*

 *Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;*

 *Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien »*
(Guillot-Soulez, 2020, p.67).

Toujours dans une vision d'évaluation basée sur la performance individuelle d'un employé, Pennaforte et al, mentionnent que : *« L'évaluation de la performance est le processus par lequel est évaluée la contribution de chaque à la performance d'une organisation ? ».* (Pennarforte,

Guignard, Herbinier, 2018.p76).

Au registre définitionnel que Bencheman et Galindo notifient que : « ...*processus par lequel on arrive à jugement sur performances passées et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail* » (Bencheman et Galindo, 2005,2006, p.33.)

De ces trois définitions, il résulte de l'importance d'une appréciation de l'effort fourni par l'employé avec les moyens dont il dispose à son poste de travail et de ses potentialités réelles à accomplir la mission à lui confiée. Rappelons qu'au terme de son recrutement, il doit être sanctionné par un contrat de travail. Donc à l'issue de la définition de l'évaluation, nous pouvons indiquer les objectifs poursuivis par l'employeur ou la hiérarchie en faisant recours à l'évaluation dans sa stratégie d'entreprise.

Les objectifs de evaluation.

Dans une organisation où son animation dépend de la fonction qu'assure chaque unité, composante de la sphère de travail, il est très opportun que la marche progressive soit identifiée et mesurée à l'aune du temps et des moyens pour rendre fonctionnelle cette dernière. C'est dans cette perspective qu'une typologie des intérêts est constituée. Ainsi, en nous référant à Bencheman et Galindo nous pouvons retenir deux en la matière. la première est de rendre plus rationnelles les décisions prises en matière de RH, permettre de définir les projets professionnels et orienter les carrières.

 la seconde est d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel afin de créer un climat de travail plus favorable.

Certainement, le milieu de travail est un espace d'interaction sociale avec des individualités, dont il faut tenir compte dans le collectif pour l'existence et l'entretien d'une cohésion sociale. C'est à ce titre, qu'une communication efficace s'impose en vue d'éviter des frustrations de toute nature. Elle va contribuer à l'entretien d'un climat social apaisé. Ce dernier sert d'ancrage pour les valeurs de l'entreprise avec un accueil et une intégration bien élaborée pour une meilleure socialisation professionnelle de la nouvelle recrue.

Par ailleurs, ces objectifs fondamentaux mentionnés ci-dessus sont aussi exprimés par David Duchamp et Loris Guery dans des termes ci-dessus.

L'objectif de l'évaluation est triple

Il s'agit d'évaluer à la fois la performance et le potentiel du salarié et d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel. Dans une vision très descriptive de ce triple objectif ci-dessus mentionné, nous pouvons rapporter ce qui suit :

Evaluation de la performance du salarié

Un bilan de forces et faiblesses de l'évalué est établi afin de mesurer ses savoirs, ses savoirs –

faire et savoir-être, et de détecter ses besoins de formation. Ce bilan permet de déterminer les critères d'évaluation adéquate pour mesurer quantitativement et qualitativement la performance du salarié. Ce volet de l'évaluation s'inscrit dans le cadre de l'individualisation des politiques et pratiques de Ressources Humaines au service de la compétitivité à court terme de l'entreprise.

Evaluation du potentiel du salarié

Cette évaluation contribue à envisager les opportunités de carrière du salarié et notamment la perspective de promotions et de fonctions précises.

Amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel, ces actions d'évaluation peuvent contribuer à assainir un climat social en désamorçant par exemple certains conflits hiérarchiques.

En somme de Guillot-Soulez à Duchamp et Guery en passant par Bencheman et Galindo, il est unanimement admis que l'activité de la gestion des ressources humaines qu'est l'évaluation a bel et bien des objectifs précis. Ils concernent à la fois l'unité de travail et les différents acteurs sociaux selon leurs rôles et statuts au sein de la sphère de travail.

Cependant, pour mieux mener cette activité avec moins de subjectivité, il y a une méthodologie requise avec des outils préalablement élaborés. Ces derniers sont conçus et fonctionnent selon la population concernée, de l'objet à évaluer et des objectifs poursuivis. C'est au regard de ces attentes que le recours à la littérature nous renseigne sur les méthodes des évaluations. Elle présente une kyrielle en la matière. Ainsi nous pouvons énumérer quelques-unes à savoir :

 L'entretien individuel ;

- Le 360° ;

 L'assessement center ;

 L'auto-évaluation ;

 Les autres méthodes.

Dans la perspective d'une approche descriptive et définitionnelle, nous allons nous recourir à David Duchamp et Loris Guery pour prendre les méthodes principales. Il s'agit de l'entretien individuel, l'auto-évaluation et la 360°. Pour chacune de ces méthodes, il faut se référer à ces deux derniers auteurs pour renseigner ce que chacune d'elles dispose (méthode).

Ainsi, nous pouvons mentionner que :

 L'entretien individuel demeure un entretien entre le salarié et son supérieur hiérarchique n+1(parfois n+2). Il est le moment d'évoquer les échecs et les réussites de l'année passée. La qualité de cette approche individuelle d'évaluation est tributaire des critères retenus en termes de leur pertinence. Une mise à jour du contenu de l'outil d'entretien individuel s'impose en vue de

tenir compte de la dynamique qui s'installe autour du poste de travail du salarié.

Et ce pour éviter une sous-évaluation.

Après l'entretien individuel, figure l'auto-évaluation où nous pouvons toujours grâce à la littérature que l'évalué remplit un formulaire d'auto-évaluation qui est ensuite comparé à celui renseigné par son supérieur hiérarchique. Dans une démarche d'analyse comparative de ces deux outils documentés par chacun des deux acteurs sociaux liés par le travail au sein de l'entreprise de révéler les zones d'ombre afin de procéder à un éclaircissement. En plus, l'auto-évaluation parmi les trois principales méthodes mentionnées ci-dessus, reste la dernière qu'est 360°. C'est une méthode qui met en présence le salarié, ses collaborateurs et son n+1.

L'outil d'évaluation ainsi conçu peut-être distribué à plus d'une dizaine de personnes. Nous allons nous référer à Guillot-Soulez pour montrer les avantages et les inconvénients de ces trois méthodes d'évaluation parmi tant d'autres.

Entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir.
Qui le pratique?	L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages	L'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ; l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.
Inconvénients	les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise; les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.
Périodicité	L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. En cas de périodicité annuelle, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre.
Durée	Entre une et quatre heures

Conséquences	L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.
--------------	--

Après l'entretien collectif, il y a celui de 360°

Principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
Qui / le pratique?	Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
Avantages	une évaluation anonyme; une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure; une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.
Inconvénients	Le manque de disponibilité des évaluateurs ; la subjectivité des réponses; la qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse; l'implication des évalués nécessite celle de la direction; son coût : coût important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport).
Conséquences	Les résultats sont restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de débriefing et de discussions. Un responsable de RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

Après 360°, c'est l'auto-évaluation qui est aussi décrite avec les mêmes préoccupations ci-dessus exprimées.

L'auto-évaluation

Principe	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué.
Qui la pratique ?	L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire.
Avantages	un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ; un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ; une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.
Inconvénients	l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ; une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.-
Conséquences	Pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'autoévaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

En conclusion ces trois méthodes ci-dessus présentées avec leur contenu, ne sont pas sans inconvénients .Toutefois, les attentes de l'évaluation restent et démontrent les objectifs de cette activité de la gestion des ressources humaines. En plus de Guillot-Soulez, Jean -Marie Peretti montre que : « *Les décisions que l'appropriation améliore peuvent être classées en trois niveaux :*

- a- *Les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité ;*
- b- *Les actions visant à amélioration des compétences individualisation (formation par exemple) ;*
- c- *L'individualisation de la rémunération et des signes de reconnaissances »* (Peretti, 2020, p.83)

La préoccupation évoquée par Jean-Marie Peretti est aussi partagée par Benchemam et Galindo quand ils mentionnent que : « *l'évaluation correspond en définitive :*

- *à une nécessité économique : La pression du marché (clients, concurrence) nécessite une*

qualité des produits et une rentabilité de l'organisation ;

- *à une nécessité sur le plan organisationnel : elle permet de juger de l'adaptation des salaires à leurs tâches ;*

- *à un besoin humain : Cas être remarqué dans son travail pouvoir mesurer son efficacité permettent de motiver les salariés » (Benchmam et Galindo, 2006, p.35).*

Au terme de la collecte des données recueillies par le biais desdits outils utilisés tant pour l'entretien individuel, que collectif, une analyse desdites données s'impose pour diverses décisions tant au profit du personnel, de l'employeur que de l'organisation elle-même. Cette phase de l'évaluation est une préoccupation sur laquelle Pennaforte et al, rapporte, que : « *Après une analyse quantitative et qualitative des données issues de l'évaluation, la DRH propose, en fonction de la contribution, de la classification des individus et des politiques RH, des modalités de reconnaissance et de formation pour améliorer les compétences et les conditions de travail et in fine, la performance,* » (Pennaforte, Guignard et Herbinier, 2018, p.76).

De l'analyse du recours aux opinions émises par ces différents auteurs, une certaine photographie sociale se dessine sur le profil de chaque employé à son poste tout comme l'organisation du travail, avec une hiérarchie de l'unité de travail. C'est encore de ce tableau social que diverses décisions sont prises en lien les données sociodémographiques. Ces dernières intègrent, entre autres choses, dans leur analyse, l'âge, la compétence, la motivation, l'ancienneté et la contribution individuelle au résultat collectif et par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

C'est à ce prix que l'évaluation a une portée tant pour l'employé qui rêve d'une bonne carrière tout au tant pour l'entreprise dans une rentabilité économique. Celle-ci tient compte également du bien être socio-économique de l'entreprise en général.

Enfin, c'est par l'entremise de ce mécanisme d'évaluation (méthodes objectives et grille d'analyse impartiale) que des mesures pour une amélioration des compétences de la force humaine s'imposent pour la présence de l'entreprise dans son secteur d'activités économiques. Puisqu'elle se trouve aujourd'hui dans un environnement concurrentiel et de compétence. La compétence ne saurait connaître une amélioration dans sa qualité sans aucune formation continue.

3.4 Formation

La formation à l'instar de l'évaluation est une activité de la gestion des ressources humaines. A ce titre, d'une approche définitionnelle, nous pouvons indiquer les diverses formes, le contenu,

les types des bénéficiaires et les conséquences au lendemain de ladite activité.

Pour la définir, nous allons la faire avec quelques auteurs de la littérature en Sciences de Gestion. Ainsi selon Citeau et Babel, nous pouvons dire que : « *la formation professionnelle constitue l'un des leviers stratégiques de la Gestion des ressources humaines.* » (Citeau et Babel, 2008, p. 127).

Et à Duchamp et Guery d'ajouter que :

« *la formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pédagogiques mis à la disposition des salariés. Elle s'inscrit dans le cadre d'une logique gagnant- gagnant entre l'entreprise et le salarié dans la mesure où elle permet d'augmenter le potentiel d'adaptabilité des salariés face aux changements organisationnels (ce qui contribue à la performance de l'entreprise) et de leur apporter des satisfactions professionnelles (satisfaction d'avoir acquis de nouvelles compétences amélioration de leur employabilité, évolution professionnelle suite à la formation* » (Duchamp et Guery, 2006, p.90). Toujours pour ce qui est de la définition de la formation l'appel à Jean-Marie Peretti autorise de noter que la question de la formation est aussi une préoccupation de la sphère de travail. C'est ce qui s'illustre comme suit : « *face aux transformations et au besoin d'agilité des entreprises, les collaborateurs doivent être capables de développer conditionnelles compétences et de devenir talentueux, le collaborateur doit se transformer en (Serial learner) qui possède la capacité de se former et d'apprendre en permanence.* » (Perreti, 2020, p.105).

De l'analyse des définitions de ces divers auteurs convoqués, il découle que la formation est aussi un outil de transformation tant de l'employé que de la structure économique qu'est l'entreprise de développement. Cette transformation affecte l'employé au niveau social et l'entreprise au plan économique.

En conséquence, l'utilité sociale de la formation donne carte blanche non seulement à l'entreprise de répondre aux besoins des clients sur le marché des services et autres, mais aussi à l'employé de pouvoir s'adapter aux dynamiques du marché de l'emploi. Car la routine est une source plausible de perte d'emploi ou de non mobilité au sein de la sphère de travail. Cet intérêt multiple de la formation est également exprimé par Guillot-Soulez quand il notifie que :

« *la formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :*

- *La formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;*
- *La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés....*

- *La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation »* (Guillot-Soulez)

Les différents auteurs mobilisés pour la définition de la formation relevée dans leurs ouvrages, se trouvent aussi les acteurs concernés et les objectifs.

Les objectifs précisés pour chaque acteur impliqué, bénéficient d'un ancrage institutionnel avec une législation du travail qui le consacre à l'épreuve du temps. De même en nous référant à Bencheman et Galindo, nous pouvons dire que , la genèse de l'encadrement juridique remontait à 1919 jusqu'en 2004 où l'évolution du cadre juridique de la formation au profit des salariées est toujours manifestée.

C'est pourquoi la législation du travail en France a pu constituer des facteurs pour la formation professionnelle. C'est le cas de France compétence, créée depuis le 1^{er} janvier 2019 avec des missions précises (Bencheman et Galindo, 2006, p.116-117). Les acteurs institutionnels pour la formation professionnelle sont encore contraints d'observer les règles relatives aux bénéficiaires des formations.

C'est ce qui prouve les droits des salariés en matière de formation selon David Duchamp et Ioris Guery qui s'expriment comme suit : « *la loi du 16 juillet 1971 fixe un cadre juridique à la formation professionnelle, complétée depuis par de nombreux textes. La loi du 4 mai 2004, relative à la formation tout au long de la vie professionnelle et au dialogue social, réaffirme et renforce les droits des salariés dans ce domaine.* » (Duchamp et Guery, 2006, p.90) -

Pour opérationnaliser ce cadre juridique de la formation professionnelle, des organes sont également mis en œuvre, aux fins de faciliter toutes les actions en la matière et également tenir compte des mutations économiques, dans le secteur ou dans la branche purement des salariés des entreprises. (Guillot-Soulez, 2020).

En plus des organes, avec la quête d'une efficacité au sein de l'entreprise, outre financement du plan de formation, avec une disposition élaborée dans le but de coordonner. Cette organisation interne donne matière à éviter d'éventuels problèmes du fonctionnement dans l'entreprise. (Citeau et Barel, 2008, Guillot-Soulez, 2022 ; Bencheman et Galindo ,2006)

Quant au financement de la formation professionnelle, la législation du travail en a prévu une participation en la matière par les entreprises. C'est aussi que la littérature en Science de Gestion donne lieu à identifier au titre de la participation financière trois contributions :

-La contribution du salarié obligatoire. Il peut retenir que cette dernière est dépendante de la masse salariale.

-La contribution conventionnelle.

En plus de ces deux contributions celle volontaire s'y ajoute tout comme celle de la taxe d'apprentissage à l'effet de mobiliser assez de ressources financières pour la formation professionnelle continue de l'entreprise. (Guillot-Soulez, 2020 ; Citeau et Babel, 2008 ; Bencheman et Galindo, 2006, Duchamp et Guery, 2006). Pour conclure sous ce registre de financement du plan de formation au profit des salariés depuis leur entrée sur le marché de l'emploi jusqu'à leur départ, avec Peretti pour dire que :

« Depuis 2019, la contribution à la formation professionnelle et la taxe d'apprentissage sont rassemblées dans la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance. La contribution gérée par l'organisation France

Compétence, est délivrée au financement de l'alternance, du conseil en évolution professionnelle des salariés des entreprises de moins de 50 salariés, du compte personnel de formation (CPF) et de la formation des demandeurs d'emploi. Les taux sont de 0,55% pour les entreprises de moins de 11 salariés et plus. Pour les entreprises de travail temporaire, le taux est de 1,3% » (Peretti, 2020, p.167).

Au terme de la mobilisation institutionnelle du financement du plan de formation au profit des salariés, la littérature laisse place à également évaluer progression des acquis par les bénéficiaires. Pour y parvenir, il y a un des outils élaborés en conséquence (Guillot-Soulez 2022 ; Peretti, 2020)

C'est à ce titre, que se trouve l'entretien professionnel ; lequel favorise l'évaluation de la formation pour s'assurer non seulement de sa qualité mais aussi du degré d'appropriation de cette dernière par les bénéficiaires. Et ce, selon les résultats de l'évaluation en amont ayant contribué à l'élaboration d'un plan de formation au profit de l'ensemble du personnel de l'entreprise. (Guillot – Soulez , 2022 ; Peretti, 2020 ; Benchemam et Galindo, 2006).

Enfin toutes ces mesures visent à s'assurer que la formation a contribué à une acquisition non seulement des connaissances mais aussi d'une valeur ajoutée dans les prestations professionnelles un jour au poste de travail. En conséquence, les diverses mutations ainsi engendrées à l'issue de la formation justifiées sur la base d'un bilan de compétence génèrent une conséquence à la fois sociale et économique. Celle-ci doit impacter deux acteurs fondamentaux que sont : l'employé et l'employeur. C'est ainsi que la valeur ajoutée à la productivité de l'entreprise génère une mobilité professionnelle et par conséquent une rémunération sanctionnant cette ascension au sein de l'entreprise en France.

Cependant, ces mesures publiques visant l'amélioration de la qualité professionnelle du salarié depuis insertion dans le tissu économique ne se retrouvent pas au Bénin. Et ce, dans la mesure où seuls sont ceux qui disposent des moyens financiers en conséquence qui assurent le coût de

leur propre formation.

D'abord dans le secteur privé l'évaluation sociale sur le personnel n'est pas une obligation institutionnelle via une prescription juridique. Toutefois, en matière de sécurité et d'hygiène la législation du travail fait injonction à l'employeur de former le personnel à éviter les accidents de travail et par conséquent leurs effets néfastes tant sur l'humain que sur le matériel de l'entreprise.

En revanche, au sein de la fonction publique, il y a des plans de la formation par secteur où les agents doivent être éligibles au programme avant d'y prendre part.

Les retombées de ces formations qui contribuent à l'amélioration de la compétence du salarié sont doubles : Il l'est en ce sens que la qualité de prestation au sein du service s'améliore avec ses effets dont l'enregistrement de la mobilité professionnelle de l'employé. L'impact immédiat espéré par l'employé suite à sa à cette promotion est la rémunération en conséquence de ses nouveaux postes.

3.5 Rémunération

Le remède de Taylor à la flânerie systématique est l'organisation scientifique du travail au sein de laquelle le poste de travail est défini avec des gestes chronométrés pour un salaire au rendement. Cette contrepartie n'est dépendante uniquement de la force déployée pour la quantité du travail accompli. Mais aujourd'hui, la rémunération a connu une dynamique avec des objectifs précis et diversifiés à l'effet d'admettre à l'entreprise à continuer par être sur la scène de sa branche d'activité. Et pour y demeurer c'est de pouvoir éviter l'instabilité du personnel, une des sources de contre-performance économique. C'est pourquoi pour la cerner, le développement va s'articuler autour de trois points :

- 1- Définition et typologie de la rémunération,
- 2- Rémunération : une réalité à la frontière de l'économie et du social au sein d'une entreprise,
- 3- Rémunération : une donnée codifiée par la législation du travail.

3.6- Définition et typologie de la rémunération

3.6.1. Définition

Nous allons faire recours à Gérard Cornu, pour définir la rémunération :

- 1- Terme générique désignant toute prestation en argent ou même en nature fournie en compte partie d'un travail ou d'une activité (ouvrage, service, etc...) englobe en ce sens traitement, honoraire, salaire, gratification, commission, ouvrage, gages, pourboire, avantage en nature.
- 2- Plus spé. (pour un travailleur salarié), contrepartie du travail ou de la disponibilité du travail

ou variable, calculée au temps ou au rendement fixée en argent ou pour partie en nature ; elle comporte non seulement le salaire et ses accessoires (primes, gratifications, indemnités, pourboire), mais l'ensemble des avantages accordés au travailleur en vue de lui permettre de satisfaire à ses besoins. (Paye, gages, saisie des rémunérations).

En plus de Cornu un recours à Iacono pour dire que :

« Par rémunération, on entend les sommes payées directement ou indirectement, en espèces ou en nature au salarié en raison de son emploi. La notion de rémunération englobe ainsi le salaire de base et tous les autres avantages en nature qui en constitue l'accessoire (prime, bonus, gratifications, avantages en nature etc...), quelle qu'en soit l'origine : accord collectif (convention collective, accord d'entreprise), usages de l'entreprise de l'entreprise, décision de l'employeur. (Iacono, 2008, p. 328)

De l'analyse du contenu de ces deux définitions des deux auteurs cités, il découle que la rémunération demeure une contrepartie à une prestation par un(e) salarié(e) conformément au contrat qui le lie avec son employeur. Outre cet aspect apparaissent d'autres avantages auxquels les bénéficiaires doivent être préalablement éligibles aux critères définis et fixés par l'employeur du fait de ses objectifs, de ses moyens et de sa stratégie pour une meilleure place de son entreprise au sein de sa branche d'activités économiques. Les diverses variables autour de la rémunération dévoilent qu'elle est tributaire de plusieurs paramètres qui favorisent l'avènement d'une typologie en la matière.

3.6.2. Fondement et Typologie

Étant un terme générique, la rémunération dispose d'une classification au regard des ambitions, des objectifs et des moyens dont dispose l'entreprise ou l'organisme. Puis c'est au regard de ces diverses préoccupations que la littérature en Science de Gestion autorise à identifier les composantes sur lesquelles se fonde la rémunération. Le recrutement est précédé de la définition du poste où le profil de la candidature est recherché à travers l'annonce et les modalités de la sélection. L'achèvement de ce processus est sanctionné par un contrat où le salarié accomplit sa mission à une échéance consignée. Cette prestation a une contrepartie préalablement définie. Mais avec les diverses dynamiques sociales et économiques la contrepartie juridiquement constituée peut bénéficier de quelques ajouts. C'est dans cette perspective d'amélioration du climat social au sein de l'entreprise que les composantes de la rémunération sont de même présentées.

3.6.3. Les composantes de la rémunération

Pour mieux les présenter, c'est encore autour du poste de travail d'une part et de la personne d'autre part. En conséquence la rémunération s'est fondée sur le poste, la compétence et la

performance. Pour mieux s'en convaincre la littérature à travers des auteurs mentionne également le poste, la compétence, la performance et d'autres avantages au profit du salarié. C'est ainsi qu'à l'origine, au poste était fixé un salaire. C'est ce que rapporte Guillot-Soulez en ces termes :

« Jusqu'au début du 20^e siècle, le paiement du travail se faisant essentiellement sous forme de gage puis la notion de salaire apparaît progressivement dans l'entreprise Taylorienne est instauré le salaire au rendement avec la fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Le postulat est que l'argent constitue le principal intérêt des salariés et que ceux-ci chercheront à accroître leur performance s'ils obtiennent en échange une meilleure rémunération.

Après la seconde guerre mondiale, le salaire à la pièce est remplacé par un salaire fixe et collectif : le salaire de base fixe est éventuellement augmenté de primes ». (Guillot-Soulez, 2022 ; p.130).

A l'analyse, il résulte la genèse et l'évolution du salaire. C'est de cette genèse du salaire que les nouvelles composantes sont constituées au motif d'une accumulation du capital. C'est à ce titre, que Iacono est invitée pour dire que : *« La rémunération fondée sur la classification présente l'avantage d'être conçue de manière collective, uniforme et transparente, les règles étant connues de tous. Le système de classification des emplois permet d'attribuer à chaque niveau un coefficient permettant de déterminer la rémunération à partir d'un salaire de référence planché : Le SMIC.*

Sans abandonner la rémunération de qualification qui est toujours liée à la cotation des postes et qui correspond au salaire de base, les entreprises ont complété leur système en introduisant des variables fondées sur la compétence et la performance ». (Iacono, 2008, p.332).

Pour une meilleure prospérité au sein de l'entreprise, la compétence et la performance sont devenues des « input » ou « intrants » ou des composantes pour l'émulation ou la motivation du salarié. Donc l'avènement de ces deux concepts donne le feu vert à l'élaboration d'une typologie de la rémunération dans une vision binaire. C'est ce qui justifie la désignation de la rémunération comme un système avec des facteurs dépendants. À ce titre, la rémunération est conçue comme un système. Ce dernier a une double composante qu'est : il y a une partie fixe et celle variable. Nous allons mieux les expliquer en recourant à Iacono et Peretti.

La partie fixe est une donnée stable répondant à une logique collective fondée sur les normes de la transparence pour une équité. L'input pour le calcul de la partie fixe de la rémunération a pour fondement la classification des postes. C'est ainsi qu'est réalisé le salaire de base.

En revanche, la part variable se fonde sur l'individu ou la personne pour donner la performance

et l'implication du salarié. À l'aide de ces deux caractéristiques du salarié, le travail fourni par la personne devient la source de réponse de l'efficacité d'une équipe. Ces deux typologies sont de même abordées par Peretti quand il énumère l'individualisme de la rémunération et le partage de la valeur : intéressement, participation, actionnariat et épargne salariale. Dans cette politique de rémunération ainsi différenciée s'analyse encore sur la base des mobiles sociologiques et démographiques. C'est ce qui renforce Iacono en ces termes :

« L'arbitrage entre ces deux notes de rémunération est intimement lié au pilotage de la masse salariale paramètres notamment des données démographiques et sociologiques liés au cycle de vie : les besoins des jeunes ne sont pas les mêmes que ceux des seniors. » (Iacono, 2008, p.336).

Ces données montrent que la vie sociale des employés est en fonction de leurs modes de vie et de la famille. Outre ces données dont la rémunération tient compte, la littérature rappelle de même les facteurs dont elle doit dépendre. C'est ce que rapportent Citeau et Barel en précisant que : *« ... la rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif de dispositifs s'articulant autour de trois axes : l'équilibre financier, la cohérence externe et l'équité interne »* (Citeau et Barel, 2008, p.152).

Ces trois axes sont des données indispensables voire fondamentales pour la durabilité de toute politique fiable et soutenable de la rémunération. Cette réalité fonde Guillot- Soulez de citer les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération à travers l'équilibre financier, l'équilibre externe avec différents facteurs externes comme :

- La concurrence sur les marchés du travail et celui des produits, le cadre légal et fiscal, les cultures nationales, le marché financier et enfin l'équilibre interne où figurent :
- La culture d'entreprise, l'organisation du travail, la motivation l'équité, la justice organisationnelle et le développement des compétences. (Guillot-Soulez, 2022). A ce moment-là, la prise des décisions pour la rémunération ne saurait-être une décision non analysée ni documentée. Cette réalité dont l'environnement de l'entreprise permettant de le savoir est encore rapportée par Lethielleux en ces termes :

« L'entreprise connaît des contraintes internes et externes liées à son environnement. Le choix pour une rémunération (globale, individuelle ou collective) n'est pas sans conséquences c'est la raison pour laquelle il est important de connaître l'environnement dans lequel évolue l'entreprise » (Lethielleux, 2020, p.89).

C'est sur la base de ces données empiriques provenant du milieu géographique du secteur d'activité de l'entreprise, que la question de rémunération est au cœur d'une frontière à vision binaire voire opposée entre les deux grands acteurs sociaux de l'entreprise ou d'un organisme.

3.7- Rémunération : une réalité à la frontière de l'économie et du social au sein d'une sphère de travail

L'ouvrier ou l'employé à la fin de sa sélection avec confirmation à travers la signature du contrat y compris les formalités administratives d'insertion et d'intégration, rêve d'une meilleure vie professionnelle. C'est à ce titre, que la quête d'une meilleure rémunération devient une préoccupation pour laquelle tout investissement pour y parvenir est consenti. Dans ces conditions au registre des "input" figure la formation pour une amélioration de son taux de prestation au service de l'entreprise et ce pour un bon rendement. C'est encore d'améliorer sa performance et son implication au profit des enjeux de l'entreprise. Puisque ce bien-être social pourrait être également suscité par des mesures prises par l'employeur dans le but de fidéliser son personnel. Donc pour opérationnaliser cette approche de fidélisation, c'est de pouvoir mettre en place un dispositif d'émulation avec des critères objectifs face auxquels, aucune subjectivité ne saurait prendre le dessus sur la réalité empirique des performances en faveur de l'individu. En revanche, l'entreprise devrait non seulement s'assurer de l'effectivité des conséquences de la mobilité sociale du personnel tant individuel que collectif. Il n'est réel que sur la capacité économique, laquelle est tributaire de plusieurs contraintes tant internes qu'externes. C'est pourquoi la problématique de la rémunération s'inscrit, entre autres, dans deux grandes dimensions ci-dessus filtrées.

3.7.1- Rémunération : une donnée sociale du personnel.

Le recrutement d'une personne est précédé d'une définition du profil convenable au poste de travail déjà aussi constitué dans les dispositifs opérationnels voire fonctionnels. C'est alors qu'à l'issue de la conclusion du recrutement via le contrat, que le salaire et les autres primes sont matérialisés. Ce qui rend la contrepartie de la prestation de l'employé individuelle.

Cependant, pour des questions de cohésion sociale au sein de l'entreprise, les disparités sociales, voire les discriminations pourront être évitées pour un climat social apaisé, gage de performance en milieu de travail. Cette réalité sociale relevant également du comportement humain, la littérature en Science de Gestion a recensé un certain nombre de données dans l'univers professionnel sur lesquelles les actions doivent être menées au profit de la prospérité de l'entreprise. En conséquence c'est pour une meilleure condition de vie et de travail du personnel. C'est pour cette préoccupation qu'est mentionné l'angle social de la rémunération comme une politique de dépenses pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que s'inscrivent Diard, Baudouin et Berthet pour noter qu' : « *une politique de rémunération s'aborde de sous différents angles qui impliquent la mise en œuvre d'outils variés. En effet, la rémunération doit être abordée sous l'angle social et sous l'angle économique* » (Diard, Baudouin et Berthet, 2017,

p.55). Conséquence les deux aspects de la rémunération d'une entreprise sont indispensables pour une entreprise qui se veut pérenne avec une bonne rentabilité conditionnée par la qualité et la stabilité du personnel aussi productif qu'il soit. En ce temps là pour le volet social, surtout avec l'individualisation des rémunérations certaines inégalités, semblent être enregistrées. Puisque le profil au poste n'est pas identique encore moins les qualités intrinsèques de l'employé. C'est ce fait inhérent dans un milieu humain où les agents ne proviennent pas tous de la même catégorie encore moins de la même culture, que montre Guillot-Soulez indique ce qui suit :

« l'individualisation des rémunérations peut générer des conséquences positives pour l'entreprise et pour les salariés mais est aussi risquée :

L'individualisation des rémunérations	
Avantages recherchés	Facilite le recrutement et la fidélisation d'un personnel motivé.
	Instrument de reconnaissance de la performance individuelle.
	Outil de mobilisation et motivation.
	Instrument de développement de performance et d'incitation à l'effort.
	Permet de limiter l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise.
Inconvénients potentiels	Risque d'incompréhension de la politique de rémunération.
	Risque en termes d'équité : la grille des salaires est modifiée et des différences trop grandes peuvent générer un sentiment d'iniquité.
	L'atteinte des objectifs peut devenir source de stress.
	Risque de détérioration du climat social et de la démotivation des salariées non concernés par l'individualisation.

Référence du tableau Guillot-Soulez, 2022. p. 131.

De l'analyse du contenu de ce tableau, il découle que la non-maîtrise des inconvénients de l'individualisation de la rémunération peut constituer une source de dégénérescence au sein de l'entreprise. C'est pourquoi les dirigeants de l'entreprise doivent mieux appréhender la situation à l'interne d'abord au plan social basée sur les caractéristiques sociales du personnel. Et en la matière c'est le profil sociodémographique professionnel au sein de l'entreprise. C'est dans ce

contexte que s'inscrivent Diard, Baudoin et Berthet pour écrire que : « *sous l'angle social, la rémunération devait prendre en compte les éléments suivants :*

- *Équité interne : existence d'une classification et d'une échelle des salaires*
- *Récompense de la performance, du mérite mise en œuvre de l'individuation des salaires.*
- *Implication des hommes : existence de systèmes de récompense de la performance d'équipe et de la performance individuelle (prime d'équipe, bonus, augmentations individuelles).*
- *Climat social : implication dans des négociations annuelles.*
- *Gestion des carrières : mesure des capacités, analyse des potentialités.*
- *Fidélisation des salariés occupant des postes clés : suivi d'enquêtes de salaire pour s'assurer de l'équité externe » (Diard, Baudoin et Berthet 2017, p.55)*

Cependant, la non prise en compte de ces données justifiera sans aucun doute, la survenue des actes de frustration au sein de l'entreprise pour un rétablissement d'équités. C'est ce que renforce Peretti pour montrer que :

« le constat d'une situation de non-équité entraîne une action du salarié pour rétablir l'équité en faisant varier sa contribution ou sa rétribution. En situation de sous-équité le salarié essaie d'accroître son ratio en augmentant sa rétribution (en réclamant ou en « trichant » : détournement de fourniture, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant sa contribution (moindre productivité, moindre qualité absentéisme, ralentissement, résistance aux changements non coopération, etc.). Le salarié peut aussi agir sur le ratio du collègue par la non coopération ou la rétention d'information par exemple » (Peretti, 2020, p.126- 127).

Enfin la dimension sociale de la rémunération est très importante pour être élaborée. Alors elle va contribuer à l'avènement et au maintien d'un environnement de travail susceptible de motiver et de motiver tout le personnel à la performance économique de l'entreprise. C'est ce que renchérissent Citeau et Babel pour notifier que : « ... *même si la notion d'équité salariale est une notion difficile à cerner, il est clair que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est facteur de démotivation » (Citeau et Babel, 2008, p.154).*

La quête d'une meilleure équité au sein du processus de la rémunération est une décision majeure pour la stabilité du personnel, et par conséquent à la réalisation des performances économiques pour une rétribution sociale en conséquence. De même qu'en est-il du volet économique de la rémunération.

Rémunération : une contrainte économique pour l'entreprise.

Pour tout dirigeant d'une sphère de la productivité, la régularité du salaire est une exigence majeure dans la gestion des ressources financières de l'entreprise. Donc sa régularité et son amélioration font du salaire une donnée dynamique au rythme des contraintes économiques qui proviennent de plusieurs sources. De ce fait, la mobilité du personnel nécessite des dépenses supplémentaires, car il est important que les conséquences relatives aux compétences renouvelées, voire améliorées demeurent souvent assorties des augmentations de salaires avec ses accessoires. Mais l'équation à résoudre par l'employeur est de pouvoir tenir compte d'une série de données tant internes qu'externes pour un meilleur arbitrage non préjudiciable à travers de l'entreprise. Ce qui contraint l'entreprise d'être à la recherche d'une bonne option à la fois sociale et économique. Donc c'est sous cette double contrainte que l'angle économique de la rémunération est abordé par la littérature en Science de Gestion. C'est le cas de Diard, Baudouin et Berthet pour mentionner que :

« Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

-Coût pour l'entreprise : pilotage et suivi de la masse salariale.

-Partage des bénéfices de l'entreprise. » (Diard, Baudouin et Berthet, 2017, p.55)

De l'analyse du contenu de ces deux données économiques à suivre, il découle que la contribution du gain substantiel de l'entreprise est dépendant de la qualité de la masse salariale. Cette dernière est aussi affectée par d'autres facteurs tant internes qu'externes. Dans ce contexte que pour une survie l'ajustement s'impose pour sa présence dans son secteur d'activité animé de concurrence. C'est face à ce tableau complexe pour une prise de décision à caractère inclusif que la quête d'un équilibre est recherchée.

C'est ce que confirme l'idée exprimée par Bencheman et Galindo en ces termes : *« La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à trois composantes. Elle renvoie à :*

- *L'équilibre financier de l'organisation (par le biais de la masse salariale) ;*
- *L'équité interne dans une organisation (avec des notions de justice et de performance)*
- ;
- *L'équilibre externe (en faisant référence au marché de travail).*

Ces composantes évoluent en outre dans le temps, sous forme d'augmentations, de promotions.
» (Bencheman et Galindo, 2006, p.95).

En somme la rémunération au sein d'une unité de productivité demeure une donnée aux multiples contraintes pour la promotion tant individuelle que collective pour une performance économique. Celle-ci doit faire face aux contraintes économiques externes, lesquelles doivent

être identifiées, catégorisées pour être anticipées dans la mesure des cas possibles, et ce, pour une meilleure gestion des prises de décisions judicieuses sociales et inclusives. À l'issue de la rémunération pour laquelle, l'employeur doit encore anticiper sur son personnel en termes d'effectif, de qualité et de vision dans un environnement économique dynamique au gré des perturbations diverses. C'est dans cette perspective qu'au sein des activités de la gestion des ressources humaines se trouve la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

3.8 Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences(GPEC).

Cette activité de la Gestion des Ressources Humaines est sans aucun doute, l'approche de vision et de stratégie que les acteurs sociaux des entreprises ou des organismes ont identifié comme l'antidote. Il peut contribuer à la présence dans le temps de l'unité de production. Cette dernière doit faire face aux diverses mutations tant à l'interne de l'unité qu'à son externe. Donc pour la survie de l'unité de production dans le temps, il est très capital que les dirigeants prennent des mesures idoines susceptibles de répondre en conséquence aux diverses mutations enregistrées. Cependant, avant d'y parvenir, il faut des préalables qui vont contribuer à l'élaboration d'un tableau de bord social avec des échéances échues pour chacune des activités avec leurs objectifs en conséquence. Ainsi dans les lignes à suivre, il faut définir la GPEC, indiquer son contenu, tout comme ses enjeux sans occulter ses objectifs. Mais étant une approche prévisionnelle, il s'avère aussi capital de se référer à ses outils.

1- Définition, contenu et enjeux

La problématique de la survie d'une entité économique intègre plusieurs paramètres. C'est pourquoi, depuis le recrutement d'un agent à un poste où le profil est établi, les dirigeants se préoccupent de la productivité dans le temps de la nouvelle recrue. C'est dans une perspective de survie que les dirigeants d'entreprise font recours à la GPEC.

Pour assumer cette définition, recours est fait à certains auteurs. Iacono , nous pouvons retenir que :« ... Elle constitue une vision prospective des ressources humaines, un accompagnement aux changements à venir ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement » (Iacono, 2008, p.343).

En plus de Iacono, c'est à Guillot-Soulez de mentionner que : « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pose la question centrale de l'anticipation des évolutions de l'entreprise par la gestion des ressources humaines » (Guillot-Soulez, 2022, p.107). Et à Peretti de préciser que :

« la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix

stratégiques de l'entreprise. » (Peretti, 2016, p.58).

Une analyse de contenu de chacune des définitions des trois auteurs ainsi référés prouve d'abord une dynamique face à laquelle, il faut adapter le personnel d'une part et d'anticiper sur cette mutation. Celle-ci doit pouvoir couvrir les ressources humaines tout comme l'environnement à la fois économique et concurrentiel du métier ou du secteur d'activités dans lequel se trouve l'unité de production. Mais pour être plus complet sur ces aspects ci-dessus écrits, un recours à Cadin *et al*, intègre les besoins et les ressources ; où pour eux, il est retenu que : « *La GPRH consiste à mettre en évidence des écarts entre l'évolution prévisible de la main d'œuvre de l'entreprise (ressources) et leur affectation aux emplois existants (besoins).* » (Cadin, Guerin, Pigeyre, Pralong, 2012, p.150).

Cette définition fonctionnelle tient compte des résultats d'une analyse situationnelle en termes d'évolution où des ajustements vont s'imposer pour tenir compte des écarts révélateurs d'une dynamique temporelle, devenue l'élément référentiel pour l'ajustement.

En conclusion la définition a surtout renseigné sur l'anticipation et l'adoption tant à l'interne qu'à l'externe où l'environnement pluriel est non seulement identifié mais aussi intégré dans le choix à opérer. Qu'en est-il après cette définition de la notion de GPEC au titre de son contenu ?

2- Contenu

La gestion prévisionnelle de l'emploi, des compétences et de l'emploi a deux grandes composantes :



Ressources humaines

La fonctionnalité d'une unité de production dépend des acteurs sociaux recrutés à des postes préalablement définis avec une fiche technique sur le profil de l'employé à disposer à cet effet. Ainsi de ces diverses catégories de personnes recrutées aux postes diversifiés pour une productivité efficiente, se trouve une population active au sein de l'entreprise avec ses caractéristiques sociodémographiques. Une analyse de cette population active établit quelques spécificités caractéristiques du personnel au sein de la sphère de travail. Donc, au sein de l'entreprise, des spécificités sont constituées en termes du sexe, de l'âge, du poste occupé, de l'ancienneté, de l'expérience et du niveau de formation pour le poste occupé.

Outre les composantes quantitatives liées au personnel de l'entreprise ci-dessus écrites, figure également la dimension qualitative dudit personnel de travail au sein de l'entreprise. Sous ce registre sont prises en compte des valeurs de la société appropriées et vécues par le personnel à travers son comportement au quotidien. Une analyse comportementale faite montre combien de fois, la nouvelle recrue avait fait objet d'accueil et d'intégration à l'issue du processus de recrutement.

Somme toute un point exhaustif est ainsi constitué sur la ressource humaine dans sa diversité. Ce tableau social élaboré sur le personnel demeure la matière première à partir de laquelle l'anticipation ne peut-être entreprise avec les postes occupés à travers les emplois disponibles, et ce, pour une productivité à la fois économique et sociale de cette dernière.

Outre les emplois figurent aussi le niveau de formation académique et professionnel des employés qui constituent la force de travail de l'unité. Alors c'est aussi le volet qualitatif qui renseigne sur le profil capacité opérationnelle de l'emploi dont l'employeur en a besoin. L'audit social de l'emploi vise à prévoir ce qu'il sera dans le temps avec une probabilité de son évaluation. Cette analyse du diagnostic social tant sur la pyramide des âges, des emplois, des compétences disponibles à l'instant, admet alors de recourir à l'approche prospective, et ce, dans le but de pouvoir tenir dans le futur avec les diverses évolutions tant internes qu'externes.

Après cette brève description signalétique au sujet du contenu de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et Compétences, c'est aussi d'explorer les enjeux, de montrer les outils et de présenter les objectifs.

3. Les enjeux de la GPEC dans une sphère de travail.

Au prime abord, c'est le risque encouru en se référant à cette approche de la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'unité de production. C'est encore ce qu'on peut perdre tout comme ce qui est à gagner après. C'est pour éviter de perdre au fil de l'évolution de la société, que les dirigeants d'entreprise font recours à la méthode de la GPEC en vue de continuer par être opérationnelle dans son secteur d'activités économiques. C'est ce qui justifie l'avènement du mot en jeu. Dans une démarche opérationnelle chacune des étapes de l'approche GPEC constitue un enjeu pour les dirigeants de l'unité de production.

C'est à ce titre, qu'au niveau de chacune des étapes, les enjeux sont donc identifiés. Ils se trouvent être également au niveau du tableau du diagnostic qui est la première activité menée pour s'assurer de la situation actuelle en vue de la prévoir dans la dynamique temporelle au gré des diverses mutations. C'est à l'aune de l'analyse faite des composantes de l'unité de production qu'une tendance se dégage fort. C'est à l'issue de cette dernière que la mesure d'anticipation est identifiée pour être convenable au résultat du diagnostic social établi.

Le présent travail porte sur les effectifs, les postes de travail et les secteurs fonctionnels au sein de la sphère du travail. Outre l'enjeu du personnel et de sa qualification en fonction des dynamiques, il y a celui des emplois d'aujourd'hui et de leur avenir dans le temps auquel tout dirigeant doit pouvoir en tenir compte ; si ce dernier s'inscrit dans une vision stratégique et perspective. Cette réalité à ce point décrite, résulte de la littérature en Sciences de Gestion où Guillot- Soulez rapporte que :

« le développement des compétences dans l'entreprise est à la fois un enjeu pour l'entreprise, car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des perspectives d'évolution. Le développement des compétences accompagne l'évolution de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau des qualifications, développement de la formation professionnelle). » (Guillot-Soulez, 2022, p.113).

De l'analyse du contenu, il découle que l'enjeu intègre des données à la fois internes (au sein de l'entreprise) et externes de cette dernière. Cependant, les acteurs sociaux de l'entreprise vont s'accorder sur des mesures idoines convenables pour que l'unité de production dispose d'abord des compétences requises pour ses diverses prestations. C'est à cette réalité sociale du futur d'une unité de travail où l'homme se trouve au cœur que Bencheman et Galindo rapportent que : *« l'homme est ainsi désormais inséré dans les diverses problématiques sociales et économiques contemporaines, qui constituent autant d'enjeux pour la gestion des personnes dans les entreprises »* (Bencheman et Galindo, 2006, p.127).

L'analyse du contenu montre combien de fois l'employé est indispensable pour l'entreprise, car dans une vision d'anticipation, il faut en tenir compte pour que les enjeux d'organisation du travail puissent prendre en considération de la qualité ou de la compétence requise de l'homme. Ce dernier qui est l'employé recruté, rêve aussi d'une mobilité professionnelle, laquelle justifie sans doute son adhésion à la stratégie adoptée de l'entreprise. Cette ascension sociale interne au sein de l'entreprise est affirmée dans son aspect double par Guillot-Soulez quand elle note que : *« la démarche GPEC comprend à la fois un volet individuel et un volet collectif :*

- le volet collectif a pour objectif de repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détenues à l'aide d'un référentiel des métiers et des compétences », ce diagnostic devant permettre de construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité ;*
- Le volet individuel a pour objectif de rendre chaque salarié acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'entreprise, en s'appuyant sur différents outils (bilan, entretien d'évaluation... »* (Guillot-Soulez, 2022, p.113).

L'analyse de la prise en compte de la progression sociale de tout le personnel au sein de l'entreprise constitue encore une décision à un enjeu double à savoir la stabilité du personnel d'une part et sa mobilité d'autre part. Enfin, les enjeux de la GPEC couvrent l'état social en termes de diagnostic d'évaluation initiale. Ce faisant, la projection et la prospection vont favoriser à répondre favorablement à l'enjeu d'anticipation de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et de Compétence. Toutes ces transformations enregistrées ne peuvent être rendues opérationnelles qu'à l'issue d'une nouvelle organisation du travail au sein de l'entreprise, et ce,

pour une nouvelle trajectoire de sa vie en tant qu'entité économique.

Le point crucial récapitulatif de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et Compétence est également décrit pour être rapporté par Guillot –Soulez en ces termes : « *La GPEC est reliée à différents domaines de la gestion des ressources humaines et doit contribuer à la cohérence des différentes actions RH de l'entreprise :*

- *évaluation des emplois et des métiers ;*
- *analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise ;*
- *organisation du travail ;*
- *gestion des objectifs, réalisation de prévision des recrutements et des départs, analyse de la pyramide des âges de l'entreprise ;*
- *mobilité professionnelle : mobilité interne et externe, gestion de carrière ;*
- *formation ... »* (Guilot-Soulez, 2022, p.113).

En plus des enjeux, la GPEC dispose des outils pour son opérationnalisation qui accepte de s'assurer, que les objectifs seront atteints au terme d'un plan d'action, lequel est assorti d'un suivi en conformité avec la stratégie de la sphère de travail.

IV- Outils -Objectifs et plan d'action de la GPEC

a- Outils :

La littérature en Science de Gestion dans sa méthodologie a mentionné les outils auxquels la GPEC doit faire recours. Ce qui va favoriser la disposition des informations fiables pour une meilleure mise en œuvre de la stratégie, laquelle est préalablement identifiée et élaborée en conséquence.

C'est pourquoi la première catégorie d'outils pouvant autoriser l'audit social sur la démographie de l'unité de production est : les outils d'anticipation et la seconde est celle d'accompagnement. Cette typologie est réalisée grâce aux différents auteurs des questions de la Gestion des Ressources Humaines qui sont lus.

C'est dans cette constitution binaire des outils de la GPEC que Bencheman et Galindo signalent que : « *Plusieurs outils (très souvent préexistants à ce processus) sont utilisés par la GRH pour appuyer une démarche compétence... »* (Bencheman et Galindo, 2006, p.130). Toujours dans la perspective d'une présentation des outils que Guilot-Soulez montre la typologie binaire des outils auxquels fait recours la GPEC en ces termes : « *les outils d'anticipation et les outils d'accompagnement* » (Guillot- Soulez, 2022, pp123-125).

Le contenu explicite et l'utilité scientifique desdits outils favorisent l'exploration des préoccupations justifiant le recours à la GPEC pour ses résultats probants espérés. Dans une

vision explicite, une description nominale fonctionnelle des divers outils utilisés dans l'opérationnalisation de la GPEC s'impose.

Ainsi une référence à Guillot-Soulez et Bencheman et Galindo et autres, les outils de la Gestion des Ressources Humaines pour la GPEC sont également mentionnés avec leur utilité. La fonctionnalité d'une unité de production nécessite et les individus recrutés à des postes de travail et les moyens pour la production, laquelle inscrit l'entreprise dans un secteur d'activités économiques ou de prestation sociale. C'est pourquoi au titre de l'anticipation, l'accent est mis sur les postes, leurs occupants et les besoins pour lesquels, la GPEC va accepter de prévoir. C'est ainsi qu'au niveau de chacun des postes, constituant l'arsenal technique de l'unité de production, il fait l'objet d'une analyse portant sur information relative aux compétences des occupants recrutés pour leurs compétences respectives et par ricochet pour leurs prestations au profit de l'unité de production.

Donc, de Iacono à Guillot-Soulez sans oublier Cadin et al, avec Bencheman et Galindo, l'analyse des postes ou leur description est la première information à recueillir avec cet outil. De même en faisant recours à Guillot-Soulez il est retenu que :

« l'analyse des postes permet d'obtenir des informations sur les compétences en présence en recensant les habiletés et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches. Cette analyse se fait le plus souvent dans le cadre d'entretiens de groupe avec les personnes concernées par le métier évalué. Cette analyse des postes sert de base à la construction des référentiels qui spécifient les compétences attendues par l'entreprise. » (Guillot-Soulez, 2022, p.123).

En plus de Guillot-Soulez, Bencheman et Galindo aussi en citent à en ces termes : *« la description de poste est un préalable à tout processus de gestion des compétences afin de délimiter les missions confiées à un individu dans un poste et les prés requis »* (Bencheman et Galindo, 2006, p.130).

La réalisation de ce diagnostic social relatif au poste et à son occupant demeurent une préoccupation à laquelle Iacono s'accorde pour écrire que :

« ... il s'agit de faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise, de faire un pronostic sur les emplois dans l'organisation, hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation. Ainsi décrits les emplois alimenteront un répertoire des métiers regroupés par emplois types » (Iacono, 2008, p.344).

A l'issue de la photographie sociale ci-dessus mentionnée, de la lecture de chacun des auteurs convoqués, il est unanimement admis qu'au titre d'outils utilisés que l'entretien annuel d'évaluation contribue à une élaboration d'une cartographie des emplois toujours pour une anticipation. Puisqu'elle favorise à faire un état des lieux entre l'employé et la hiérarchie. Cet

inventaire des compétences au cours d'une année offre la possibilité à l'employé de faire un bilan de ses compétences actuelles au regard des exigences futures où des ajustements vont s'imposer pour combler l'écart ainsi enregistré. La littérature renseigne qu'en plus de l'outil d'entretien annuel, figure également celui du référentiel des compétences.

Il autorise de renseigner au sein de la démographie de l'entreprise les compétences requises pour un emploi ou un métier. Il agrée alors la constitution d'une base de données sur le personnel dans sa diversité. Toujours grâce à la revue de littérature, qu'en dehors de ce référentiel, une cartographie est également élaborée pour une analyse microsociologique sur chacune des unités d'entreprise. Chacune d'elles est perçue à l'instant et projetée selon les perspectives qui doivent s'étaler sur une période requise entre trois et cinq ans selon la stratégie pensée et conçue à ce propos.

Dans cette perspective de présenter les divers outils conçus selon les objectifs de le GPEC souhaités par les dirigeants de l'unité de production, il y a celui qui favorise la réalisation individuelle de compétence. L'auto-évaluation par le salarié donne l'opportunité à ce dernier de savoir ses forces et ses faiblesses sur lesquelles il peut espérer une mobilité, une adaptation voire une formation à effet de sauvegarder son emploi.

Cette évaluation des capacités individuelles au sein de l'entreprise contribue à une gestion des compétences et celle des effectifs. Car l'analyse sociodémographique de la population de la sphère de travail par le biais de l'outil de la pyramide des âges participe aux diverses mobilités (professionnelles et géographiques). Ces outils sont donc renseignés avec des décisions en conséquence pour une fonctionnalité régulière voire efficace de l'entreprise. La dynamique temporelle participe à l'analyse du déficit enregistré que la littérature qualifie de l'analyse des écarts des compétences. C'est avec Guillot-Soulez qu'il faille conclure sur la fonction des divers outils qu'il rapporte que :

- « Ces entretiens permettent :
- *d'évaluer les résultats obtenus ;*
- *d'identifier les compétences acquises ;*
- *de connaître les besoins de compétences soulevés par le collaborateur ;*
- *d'identifier les souhaits d'évolution et de mobilité, avec une réflexion sur les compétences requises et les choix de formation dans une logique de développement des compétences »* (Guillot-Soulez, 2022, p. 126).

Après avoir mentionné chacun des outils et leur portée, s'ajoute la rubrique des objectifs poursuivis par la sphère du travail avec sa stratégie en faisant recours à la GPEC.

b- Les objectifs de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, reste et demeure un moyen d'anticipation, et ce, pour ne pas être surpris des conséquences diverses des mutations pouvant subvenir grâce à des contraintes internes tout comme aux aléas économiques, techniques et autres à l'externe de l'unité de production.

C'est fort de cette attente qu'avec la revue de la littérature en Science de Gestion que des objectifs de GPEC sont importants. Alors la revue de littérature contribue à retenir, ce qui suit comme objectifs :

- 1- Fixer des objectifs en bien avec la démarche stratégique de l'entreprise,
- 2- Effectuer un diagnostic des compétences en place, de la cartographie des emplois,
- 3- Anticiper sur de nombreux départs

Ces quelques objectifs ci-dessus indiqués s'inscrivent dans une vision binaire où Guillot-Soulez note une double finalité qui s'exprime comme suit :

- « ...la GPEC a une double finalité :
- une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise ;
- une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers.» (Guillot-Soulez, 2022, p. 113).

Enfin les préalables qui avaient précédé l'avènement et la mise en œuvre de la GPEC constituent les comportements référentiels pour un suivi, grâce à un plan opérationnel bien élaboré. Au terme de la réalisation de la GPEC, vient la phase d'un plan d'action pour une mise en exécution en conséquence. C'est à ce titre, qu'au niveau de chacune des rubriques de la GPEC, des actions sont prévues avec un calendrier prévu à cet effet.

Pour chacune des composantes retenues au niveau de la GPEC, les attentes tant de l'entreprise que celles des acteurs impliqués sont largement expliquées pour que leur mobilisation puisse reconquérir leur adhésion totale. Puisque cette dernière favorisera l'opérationnalisation des mécanismes de réalisation initialement conçus et élaborés sur la base des résultats de l'audit social.

C'est ainsi qu'une brève revue de littérature relative à la GPEC avec son profil d'action contre quelques axes sur lesquels une action spécifique y est consacrée, en vue de pouvoir assurer les diverses situations.

C'est dans cette perspective que Citeau et Barel mentionnent que : « ... les programmes d'action

vont s'articuler autour des principaux leviers de régulation du marché interne :

- *organisation du travail ;*
- *aménagement du temps de travail ;*
- *recrutements*
- *mobilité interne (promotions, mutations)*
- *formation ;*
- *départ.*

Pour chaque programme, seront précisés les moyens, le calendrier, les structures et les acteurs concernés par l'exécution des opérations, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation » (Citeau et Barel, 2008, p.74).

Certainement, l'élaboration d'un plan d'action est l'important, mais l'implication de tous les acteurs avec un mode de communication sociale à caractère inclusif s'impose, pour que chacune des unités concernées ne sente aucunement frustrée.

Outre la communication, il faut bien surtout au niveau du plan de formation élaboré à l'issue du diagnostic social de l'emploi, du poste et de la compétence de l'occupant, mentionner que la future compétence au lendemain de la formation doit participer à l'amélioration de la prestation du formé au profit de la sphère de travail. C'est ainsi que la rubrique mobilité interne doit pouvoir être bien suivie pour éviter des frustrations, lesquelles peuvent générer l'instabilité du personnel au sein de l'entreprise. Alors sur chacune des composantes retenues après le diagnostic, il est indéniable que le plan élaboré ait un contenu avéré pour être en harmonie avec la réalité et la perspective pour laquelle, l'entreprise ne souhaite pas en être victime. Et ce pour tenir compte des facteurs externes qui doivent intégrer également les données d'analyse.

Alors, le plan de formation semble rimer avec celui de recrutement dans la mesure où la formation du salarié élargit sa probabilité d'employabilité, grâce aux ressources de l'entreprise. Au chapitre du recrutement, l'entreprise dans sa politique de gestion de la stratégie doit pouvoir prendre en compte la présence des compétences au lendemain de la formation.

Pour ce qui concerne l'organisation du travail après l'audit social, son aménagement va tenir compte non seulement des postes de travail et leur profil mais encore de l'environnement à la fois concurrentiel et économique. Cette organisation du travail semble être en harmonie avec l'aménagement du temps de travail, et ce, en fonction du secteur d'activité, le personnel en termes de quantité et de qualité pour un fonctionnement régulier et adéquat de l'unité de production. L'opérationnalisation du plan d'action alors conçu nécessite également une analyse du coût à la fois économique et sociale. C'est avec ce volet d'analyse avantage et coût que les

questions des départs sont abordées avec les acteurs concernés pour s'imposer à des licenciements sans visage humain. Les résultats de cet audit social sur la pyramide des âges et le niveau de formation des acteurs sociaux concernés admettront de procéder à une certaine reconversion pour certains et d'autres une formation pour les enjeux futurs de la sphère de travail.

En conclusion l'opérationnalisation des rubriques retenues pour le plan d'action, dans un climat social de mobilisation, la communication sociale donne le gage d'un succès d'une GPEC, pensée et élaborée pour une attitude d'adaptation et d'anticipation de l'unité de travail. Dans la mesure où l'environnement dans tous ses aspects n'est pas statique. Ce qui autorise à conclure avec ces deux auteurs :

« ... En effet il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable ; il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations. »
(Citeau et Barel, 2008, p.74).