

# Chapitre

# 5

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quelles que soient son activité et sa technologie, l'entreprise est avant tout la réunion d'individus prêts à coordonner leurs efforts pour atteindre un objectif commun.

Il est donc essentiel de gérer (prendre des décisions et faire des choix), de motiver, de faire participer les membres de toute entreprise.

Après avoir longtemps été considérée comme exclusivement administrative, la «fonction personnel» s'est étendue aux domaines humain et psychologique et a acquis de l'importance au sein de l'entreprise en devenant «Gestion des Ressources Humaines».



**Service du personnel**

**Gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est l'action d'administrer, d'orienter, d'organiser et de coordonner un ensemble d'hommes attachés à une entreprise. Cette gestion touche des actions entreprises en faveur du personnel notamment en ce qui concerne :

- I- les besoins en personnel ;
- II- le recrutement ;
- III- la formation du personnel ;
- IV- la rémunération.

# I- LES BESOINS EN PERSONNEL

## 1- Sensibilisation

### Activité n° 1

«Les ressources humaines sont considérées aujourd’hui comme la première richesse de l’entreprise. Elles doivent être gérées rigoureusement. Ainsi la prévision des besoins en personnel à court, moyen et long terme devient-elle de nos jours une des conditions de la réussite de l’entreprise.»

#### Travail à faire :

- 1) *En quoi les ressources humaines constituent-elles une richesse pour l’entreprise?*
- 2) *Pourquoi l’entreprise doit-elle prévoir les besoins en personnel ?*
- 3) *Comment l’entreprise peut-elle identifier les besoins futurs en personnel ?*

### Activité n° 2

«La connaissance des besoins en personnel repose sur les analyses des postes de travail. Ces dernières peuvent être réalisées selon diverses méthodes qui aboutissent à définir le profil du poste : contenu du travail, conditions de travail, compétences nécessaires. Les analyses de poste servent au recrutement, à la formation, à la rémunération et à l’évaluation du personnel.»

#### Travail à faire :

- 1) *Quels sont les événements qui peuvent provoquer un besoin en personnel dans une entreprise ?*
- 2) *A votre avis, par quels moyens peut-on définir le contenu précis d’un poste de travail ?*

### Activité n° 3

Les statistiques concernant les effectifs de la société “TUNIPAC” pour l’année N se présentent comme suit :

Tranches d’âge	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers et employés qualifiés	Techniciens	Cadres	Total
Moins de 25 ans	1	8	17	0	26
[25 / 30 ans[	4	18	26	0	48
[30 / 40 ans[	7	27	56	2	92
[40 / 50 ans[	6	15	71	10	102
[50 / 55 ans[	4	16	12	5	37
[55 / 60 ans[	4	12	15	5	36
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>96</b>	<b>197</b>	<b>22</b>	<b>341</b>

**Travail à faire :**

- 1) *Interprétez les données du tableau.*
- 2) *Quelle est l'utilité de la connaissance de la pyramide des âges des effectifs de l'entreprise ?*

**Activité n° 4**

La société " **BAHIA** ", spécialisée dans la production de produits agro-alimentaires, emploie 332 personnes. Des études réalisées par des spécialistes montrent que le marché offre de bonnes perspectives de croissance à moyen terme. La direction des Ressources Humaines, décidée à profiter de cette croissance, vous confie la tâche d'analyser l'évolution probable de ses salariés par rapport aux besoins prévisionnels.

Le tableau ci-dessous résume l'état des effectifs actuel ainsi que les besoins prévus à un horizon de quatre ans compte tenu de la croissance et la transformation des structures de qualification :

	Effectifs actuels	Besoins en 4 ans
Ouvriers non qualifiés	195	140
Ouvriers et employés qualifiés	89	110
Techniciens	25	30
Cadres	23	18
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>298</b>

Sachant que :

- la catégorie des cadres, relativement jeune et très stable, ne devrait perdre qu'une seule personne ;
- parmi les techniciens, 3 auront vraisemblablement quitté l'entreprise et 2 auront accédé à la catégorie des cadres ;
- le personnel qualifié aura diminué du fait des départs (8) et des promotions (3) ;
- le personnel non qualifié aura également diminué, principalement en raison d'un taux de rotation élevé, 10 personnes auront quitté l'entreprise et 7 auront été promues.

**Travail à faire :**

- 1) *Déterminez les effectifs prévisionnels dans 4 ans ainsi que les écarts par rapport aux besoins en recopiant et complétant le tableau ci-dessous :*

	Effectifs actuels	Besoins en 4 ans	Effectifs prévisionnels	Écarts
Ouvriers non qualifiés				
Ouvriers et employés qualifiés				
Techniciens				
Cadres				
<b>Total</b>				

- 2) *Quels sont les critères qui vous ont permis d'anticiper l'évolution des effectifs actuels dans 4 ans ?*
- 3) *En quoi, la connaissance des besoins en 4 ans, est-elle utile pour le responsable des Ressources Humaines ?*

### Activité n° 5

La société " **SOTUTEX** ", implantée dans la région de Ksar Helal, fabrique des produits de confection. Confrontés aux difficultés de l'industrie textile, les dirigeants de l'entreprise se sont lancés, grâce à un effort d'investissement, dans un programme de modernisation. Cependant, dans les trois années qui viennent, cet effort d'investissement ne sera sans conséquence sur le volume des emplois. En effet, il est prévu de **supprimer une centaine d'emplois** d'ici l'année N+3. La société désire **éviter** autant que possible le **recours au licenciement**. Le tableau ci-dessous, établi au 31 décembre de l'année N, apporte les informations sur les effectifs et l'emploi :

	Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectifs au 31-12-N					
Répartition par âge de l'effectif total au 31-12-N	42	60	144	254	500
- 20	0	0	6	18	24
[20 / 30 ans[	2	11	28	52	93
[30 / 40 ans[	6	14	39	88	147
[40 / 50 ans[	20	13	33	75	141
[50 / 60 ans[	12	17	28	20	77
60 ans	2	5	10	1	18

Pour les 3 ans à venir, les prévisions des départs à la retraite par qualification sont rapportées dans le tableau ci-dessous :

	Cadres	TAM	Employés et ouvriers	
			qualifiés	non qualifiés
Départ retraite	8	10	15	18

Par ailleurs, on attend que le taux de démission sur les trois prochaines années, sera de 4% de l'effectif des catégories cadres, TAM et qualifiés, et de 8 % pour les non qualifiés.

De même, d'ici N+3, on s'attend que 60 ouvriers employés non qualifiés passeront à la catégorie employés qualifiés, 15 qualifiés seront promus à la catégorie TAM et 10 TAM seront promus comme cadres.

Les besoins prévisionnels d'effectifs d'ici N+3 sont rassemblés dans le tableau ci-dessous:

	Cadres	TAM	Employés et ouvriers	
			qualifiés	non qualifiés
Besoins théoriques d'ici fin N+3	45	70	95	190

**Travail à faire :**

1) Déterminez le nombre de départs d'ici N+3 (recopiez et complétez le tableau ci-dessous).

	Cadres	TAM	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Retraites					
Départs volontaires					
<b>Total</b>					

2) Déterminez l'effectif prévisionnel d'ici N+3 (recopiez et complétez le tableau ci-dessous).

	Cadres	TAM	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectif de l'année N					
Ensemble des départs					
Promotions vers la catégorie supérieure					
Effectif prévu en N+3					

3) Comparez l'effectif prévu en N+3 aux besoins théoriques d'ici fin N+3 (recopiez et complétez le tableau ci-dessous).

	Cadres	TAM	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectif prévisionnel N+3					
Besoins théoriques N+3					
Déficite (sous-effectif)					
Excédent (sur-effectif)					

4) Interprétez les écarts constatés.

5) Quelles sont les actions à entreprendre par la société " SOTUTEX " pour satisfaire ses besoins en personnel ?

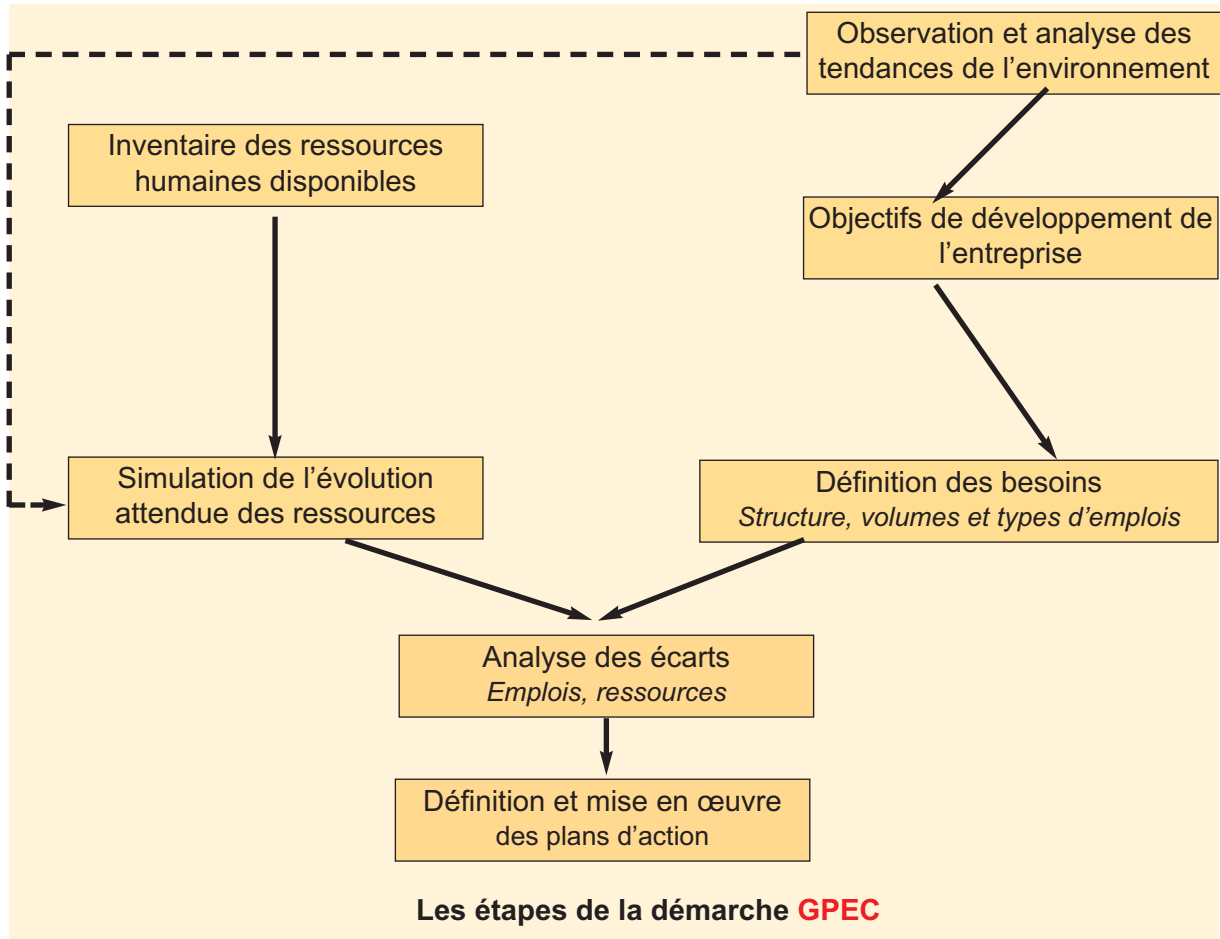
## 2- Synthèse

Une entreprise doit disposer à tout moment du personnel adéquat, en **quantité** et en **qualité**. En effet, la gestion prévisionnelle du personnel vise à optimiser les ressources en personnel de l'entreprise en plaçant le ou les collaborateur(s) doté(s) de la motivation et des qualifications (connaissances, expériences, compétences et aptitudes) qu'il faut, au(x) poste(s) qu'il faut, au moment opportun.

L'objectif du gestionnaire en ressources humaines consiste à **connaître les ressources internes** de l'entreprise en établissant des prévisions portant sur chaque salarié ainsi que sur les flux d'ensemble. Il s'agit en quelque sorte de prévoir la disponibilité future des ressources actuelles.

De ce point de vue, la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise visant à assurer en **permanence** l'adéquation emploi – ressource. La GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

La démarche de la GPEC peut-être schématisée ainsi :



## 2- 1 La connaissance des objectifs de développement

A partir des tendances de l'environnement, l'entreprise définit ses objectifs de développement. La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'entreprise: que se passera-t-il d'ici deux ans? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

## 2- 2 La définition des besoins

La mise en application de cette étape consiste à déterminer clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent la détermination des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- À quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

## 2- 3 L'inventaire des ressources existantes et l'analyse de leur évolution probable dans le temps

L'identification qualitative et quantitative des besoins (emploi) étant réalisée, il est nécessaire d'établir en parallèle un état des salariés disponibles (ressource) et en prévoir son évolution probable sur un horizon de temps donné.

Il s'agit dans un premier temps d'analyser la structure actuelle des salariés de l'entreprise (effectifs par catégories, pyramide des âges, pyramide des anciennetés ...) ainsi que les principaux mouvements de personnes dans les différents types d'emplois (taux de départs à la retraite, taux de départs volontaires, taux de promotion ...).

Ces données vont servir, dans un deuxième temps, à réaliser différentes simulations de l'évolution des ressources dans le temps.

## 2- 4 L'analyse des écarts

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

### Écart quantitatif

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

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

## Écart qualitatif

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

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

### 2- 5 Le choix des actions à envisager

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

Types d'écart	Actions
Écart quantitatif	Embauche Programme de recrutement interne et externe Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	Restructuration Évaluation de la performance Réaffectation des ressources Apprentissage, formation et perfectionnement

Au plan **quantitatif**, la gestion prévisionnelle du personnel permet d'éviter :

- le sur-effectif (effectif supérieur aux besoins en personnel). Cela engendre des coûts très élevés car il faut rémunérer des salariés improductifs ;
- le sous-effectif (effectif inférieur aux besoins en personnel). Cela induit une charge de travail plus lourde pour chaque collaborateur. Une telle situation met en péril la qualité de la production et de la distribution.

Au plan **qualitatif**, la gestion prévisionnelle du personnel répond aux besoins de l'entreprise d'avoir une pyramide des âges équilibrée (ni trop jeune, ni trop âgée) et une main-d'œuvre compétente et motivée. En définitive, elle doit fournir à l'entreprise des **personnes adaptées aux postes de travail**.

L'entreprise doit identifier clairement le profil des postes de travail qu'elle doit pourvoir, et leur position dans la hiérarchie.

**N.B** : les recrutements à envisager par catégories peuvent être déterminés ainsi :

Effectif actuel
- Départs (volontaires, à la retraite)
± Promotions
<hr/>
= Postes à pourvoir (effectif prévisionnel)
- Effectif nécessaire (besoin)
<hr/>
<b>Décision = (Recrutement externe, retraite anticipée, formation, promotion, etc.)</b>



## 2- 6 Exemple

L'entreprise "MEHDI" emploie actuellement 500 personnes.

- Hypothèse concernant l'évolution démographique de l'entreprise pour les 5 années à venir:

Départs	70
Retraites	45
Démissions	25

La politique de promotion de l'entreprise favorise l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession des techniciens à des postes de cadres.

- Hypothèse concernant les promotions durant les 5 années à venir :

Promotions	83
Ouvriers non qualifiés(accession à un poste d'ouvrier qualifié)	58
Techniciens(accession à un poste d'encadrement)	25

La société prévoit des investissements de productivité qui induiront une réduction des postes de travail non qualifiés.

Par contre, la diversification de la gamme de produits, l'effort d'innovation, le développement commercial impliquent une augmentation du nombre de cadres et de techniciens. D'après ces données, les besoins en effectifs dans 5 ans s'élèveront à 400 personnes.

### Travail à faire :

- 1) Calculez les effectifs qui constitueront les ressources de l'entreprise au 31-12-N+5 d'après la projection à 5 ans.
- 2) Comparez ces ressources aux besoins prévisionnels. Y a-t-il déficit de main-d'œuvre ou sur-effectif?
- 3) Quels ajustements proposez-vous ?

### Corrigé :

- 1) Effectifs dans 5 ans : Existants - Départs  
 $500 - 70 = 430$  personnes
- 2) Compte tenu des besoins prévisionnels (400), il y aura un sureffectif de  $430 - 400 = 30$  personnes.
- 3) L'entreprise doit ajuster l'effectif de son personnel de manière à ce que l'effectif prévu soit égal à l'effectif réel en essayant de :
  - diminuer le nombre des ouvriers non qualifiés ;
  - favoriser la retraite anticipée ;
  - etc.

## 3- À retenir

La détermination des besoins en personnel requiert une bonne connaissance des postes de travail. Ces derniers évoluent au cours du temps, tant en nombre qu'en caractéristiques. Compte tenu des prévisions de production et de vente, l'entreprise doit mettre en place un système de gestion prévisionnelle du personnel (détermination des effectifs nécessaires).

La connaissance des besoins en personnel repose sur les analyses des postes de travail.

La prévision des ressources en personnel prend en compte trois variables principales :

- la prévision des effectifs ;
- la détermination des qualifications ;
- l'ajustement des ressources aux besoins.

La comparaison du nombre de postes prévus dans chaque catégorie d'emploi avec les besoins et les disponibilités permet de déterminer la nature de l'écart existant.

Un écart peut être quantitatif ou qualitatif.

Un **écart quantitatif** existe s'il y a :

- un manque de main d'œuvre ;
- un surplus de main d'œuvre.

Un **écart qualitatif** existe lorsqu'on constate que le personnel :

- n'a pas les compétences nécessaires ;
- est surqualifié.

La **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)** facilite le choix des meilleures actions pour combler l'écart constaté. Elle permet de :

- éviter le sur-effectif ;
- éviter le sous-effectif ;
- fournir à l'entreprise des personnes adaptées aux postes de travail.

## 4- Évaluation

### Exercice n° 1

«Soucieuse d'adapter au mieux l'évolution future de leurs effectifs à leurs besoins en personnel, les entreprises font des prévisions. D'où la nécessité de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.»

#### Travail à faire :

- 1) Comment l'entreprise procède-elle pour adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise ?
- 2) Quels sont les événements qui sont à l'origine d'une évolution des effectifs de l'entreprise ?
- 3) L'évolution des compétences dans l'entreprise est-elle liée :
  - à la conquête de nouveaux marchés ;
  - aux départs en retraite d'une grande partie des salariés ;
  - aux réorganisations de l'appareil productif ou commercial ;
  - à l'évolution technologique.

### Exercice n° 2

L'entreprise " LAMJAD" emploie au 1er janvier N, 1 000 collaborateurs répartis de la façon suivante :

Cadres et ingénieurs	Techniciens et employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés
100	400	200	300

Pour les 4 ans à venir l'entreprise prévoit les départs suivants :

Catégorie	Départs	
	Retraites	Démissions
Ingénieurs et cadres	5	3
Techniciens et employés	12	8
Ouvriers qualifiés	12	3
Ouvriers spécialisés	13	2

En termes de mobilité, compte tenu du plan de formation et des promotions, la Direction des ressources humaines dispose des prévisions suivantes :

- 60 employés et techniciens sont susceptibles d'accéder au statut de cadres ;
- 25 ouvriers qualifiés seront promus techniciens ou employés ;
- 55 ouvriers spécialisés pourront devenir ouvriers qualifiés.

Par ailleurs, compte tenu des investissements productifs envisagés, les responsables ont estimé que les besoins en personnel pour l'année N+4 seraient les suivants :

Cadres et ingénieurs	Techniciens et employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés
150	360	190	180

**Travail à faire :**

- 1) Calculez le besoin total en personnel pour l'année N+4.
- 2) Déterminez les ressources en personnel qui seront à la disposition de l'entreprise en N+4 (complétez le tableau ci-dessous).

Ressources en personnel en N+4

Désignation	Cadres et ingénieurs	Techniciens et employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés	Total
Situation initiale	.....	.....	.....	.....	.....
- Départ	.....	.....	.....	.....	.....
promotion	.....	.....	.....	.....	.....
= Situation finale	.....	.....	.....	.....	.....

- 3) Confrontez les «ressources» aux «besoins» en personnel en N+4 et faites apparaître les écarts.

Prévisions N+4 Catégorie	Besoins (1)	Ressources (2)	Ecart (2) – (1)	
			Sur-effectif	Sous-effectif
Ingénieurs et cadres				
Techniciens et employés				
Ouvriers qualifiés				
Ouvriers spécialisés				

- 4) Quelles sont les actions à envisager par l'entreprise ?

**Exercice n° 3**

La société **"NEW"** est une entreprise de 300 personnes produisant et vendant un produit de grande consommation.

Soucieux de gérer au mieux les ressources humaines de leur entreprise, les responsables se sont spécialement préoccupés de voir s'il y aurait une adéquation raisonnable, dans les cinq années à venir, entre les besoins de leur société et l'évolution «naturelle» de son personnel.

Ainsi, par le système de la promotion interne, elle estime que d'ici à cinq ans les transferts entre catégories seront les suivants :

- 6 personnes non qualifiées seront promues à la catégorie supérieure ;
- 8 personnes qualifiées seront promues à la catégorie supérieure ;
- 3 techniciens seront promus cadres.

## L'état des emplois au temps T

Etat des emplois réels	Effectif actuel	Départs probables	Etat des besoins dans 5 ans
Personnel non qualifié	167	22	135
Personnel qualifié	82	8	110
Maîtrise et techniciens	27	2	35
Cadres	24	4	20
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>36</b>	<b>300</b>

**Travail à faire :**

- 1) Calculez l'effectif probable des différentes catégories dans cinq ans.
- 2) Déterminez pour chaque catégorie les déséquilibres prévisibles.
- 3) Quels ajustements internes préconisez-vous pour la gestion prévisionnelle de l'emploi?
- 4) Quels sont les divers paramètres qui doivent être pris en compte pour prévoir les effectifs nécessaires ?

**Exercice n° 4**

Les statistiques concernant les effectifs de la société " **SOUMAYA** " sont résumées dans le tableau suivant :

**Effectifs au 31 décembre N**

	Cadres	Techniciens agents de maîtrise	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés	Total
Effectifs totaux	30	34	118	236	418

Les hypothèses de départs, compte tenu des départs en retraite prévisibles et des taux constatés de démissions sont

	Cadres	Techniciens agents de maîtrise	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés	Total
Retraites	7	8	15	16	46
Démissions	2	2	1	16	21
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>67</b>

Les résultats escomptés du plan de formation sont les suivants :

- promotion de 54 OS vers la catégorie supérieure OQ ;
- promotion de 10 ouvriers qualifiés vers la maîtrise ;
- promotion de 8 TAM vers l'encadrement.

En raison de gains de productivité importants, les besoins prévisionnels à cinq ans sont les suivants :

	Cadres	Techniciens agents de maîtrise	Ouvriers qualifiés	Ouvriers spécialisés	Total
Besoins	39	49	102	188	378

### Travail à faire :

- 1) Comparez les besoins aux effectifs prévus en N+5 et analysez les écarts constatés.
- 2) Quelles actions correctives les responsables du personnel peuvent-ils envisager ?
- 3) Calculez les besoins en effectif à recruter catégorie par catégorie.
- 4) Calculez le besoin en effectifs totaux que l'entreprise doit recruter en N+5.

### Exercice n° 5

La société **"SOTULEC"** est une entreprise spécialisée dans la production du matériel électrique et électronique. Pour l'année N, les effectifs de l'entreprise s'établissent comme suit :

- 615 ouvriers (toutes qualifications confondues) ;
- 58 agents de maîtrise .
- 72 techniciens et employés de bureau ;
- 15 cadres.

En outre, on prévoit en fonction des situations passées :

- un taux de départ du personnel ouvrier de l'ordre de 5 % par an ;
- un taux de départ pour les autres catégories, sauf les cadres, de l'ordre de 3 % par an ;
- le départ à la retraite d'un cadre en N+2 et de deux autres en N+3 ;
- une proportion d'ouvriers susceptibles d'être promus au grade de maîtrise égale au maximum à 1 % par an.

### Travail à faire :

- 1) Élaborez un plan d'effectifs aussi complet que possible ( ressources, promotions, mutations, recrutements, licenciements ...) pour les quatre prochaines années et pour chaque catégorie du personnel.
- 2) Avec quelles données ou analyses devrait-on compléter ce plan d'effectifs ?
- 3) Indiquez les principales mesures correctives que les dirigeants de la société devront prendre d'ici l'an N+4 pour remodeler leur politique de personnel.

## II- LE RECRUTEMENT

### 1- Sensibilisation

#### Activité n° 1

«L'enjeu du recrutement est considérable car il s'agit de gestion qui engage l'entreprise sur une longue période à travers un véritable investissement humain lequel est à la base de la performance des organisations.»

#### Travail à faire :

- 1) En quoi l'opération de recrutement constitue un acte de gestion ?
- 2) Expliquez comment le recrutement engage l'entreprise sur une longue période.
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par "investissement humain" ?
- 4) Expliquez comment le recrutement est à la base de la performance de l'organisation.

#### Activité n° 2

Vous avez la posture d'un responsable !! Ça va pour un poste de Directeur Commercial !

Quel dirigeant ! Il recrute un âgé de 55 ans, ouvrier spécialisé, diplôme CAP... Moi, s'il sait que j'ai une maîtrise marketing, je serais le 1er à occuper ce poste !! Dommage pour lui !



«Les dirigeants qui procèdent eux-mêmes au recrutement de leurs collaborateurs croient savoir poser les bonnes questions, celles qui révèlent la personnalité du candidat. Mais ils se trompent souvent. Or, le coût d'un recrutement raté (perte de temps, charges engagées inutilement, paperasse..) est élevé, surtout s'il s'agit d'un cadre.»

#### Travail à faire :

- 1) Quel est le sens de « collaborateurs » ?
- 2) Est-il suffisant de tester le candidat sur sa personnalité ? Que faut-il encore savoir sur le candidat ?
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par « recrutement raté » ? Qu'englobe le coût d'un recrutement raté ?
- 4) Rappelez le processus du recrutement.

**Activité n° 3**

L'entreprise " **FARAH** " décide de recruter un directeur pour son service commercial. Trois candidats se sont présentés. Pour sélectionner, le chef d'entreprise a choisi des critères qualitatifs, quantifiés à partir d'une notation.

Les critères de classement des trois candidats sont les suivants :

- 1- la capacité d'adaptation ;
- 2- les diplômes ;
- 3- l'expérience professionnelle.

Critères	Candidats			Pondération
	A	B	C	
1	7/10	7/10	4/10	2
2	4/5	1/5	4/5	1
3	19/20	15/20	16/20	3

**Travail à faire :**

- 1) Quel est le candidat apte à remplir les conditions ? Justifiez.
- 2) Les critères de sélection vous semblent-ils suffisants ? Citez d'autres critères.
- 3) Quel est l'objectif du choix de tels critères ?

**Activité n° 4**

Dans le cadre de sa création, l'entreprise " **SOUROUR** " a fixé ses besoins à 40 caissières et 20 chefs de rayon. Après étude, le responsable de recrutement se trouve devant deux possibilités de recrutement des 40 caissières :

**- Recruter les 40 caissières par les propres moyens de l'entreprise :**

Coût de la prospection (recherche et étude) .....	2 500 D
Coût de l'adaptation aux caisses spéciales	18 000 D
Coût de la formation en communication .....	4 500 D
Divers .....	1 500 D

**- Confier l'opération à des bureaux spécialisés**

Le service du personnel de l'entreprise " **SOUROUR** " a reçu les deux offres suivantes :

Conditions proposées	Bureau AC	Bureau AB
Dépenses préparatoires	1 500 D	1 200 D
Coût de l'initiation théorique	3 500 D	3 000 D
Coût de l'adaptation aux caisses	6 000 D	10 000 D
Stage pratique	7 000 D	9 000 D
Bourse mensuelle accordée aux candidats pendant la durée de formation	100 D par stagiaire	120 D par stagiaire
Frais de déplacement et divers	800 D	-
Durée de la formation	2 mois	1 mois

Exigence de l'entreprise : 1 mois de stage au moins.

**Travail à faire :**

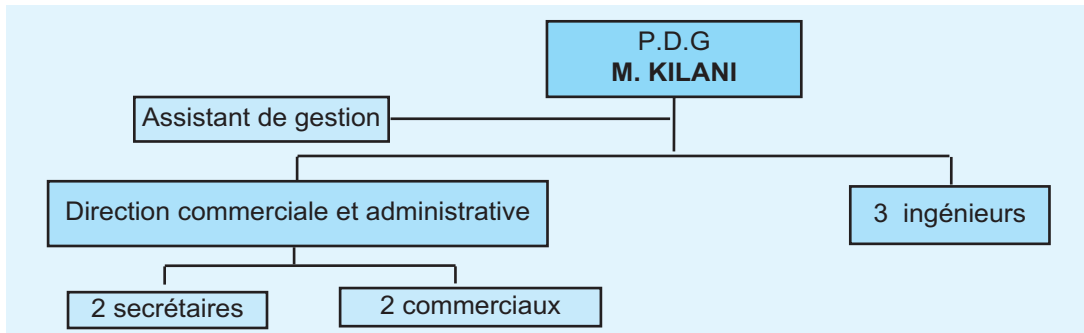
- 1) Quel est le bureau de recrutement qui offre les meilleures conditions ?
- 2) Quelle est la solution la plus intéressante pour l'entreprise " **SOUROUR** " (recruter par ses propres moyens ou charger un bureau).



### Activité n° 5

La société " **First Info** ", de services informatiques, créée en 1998 vend uniquement des prestations intellectuelles : analyse des besoins et conception de projets d'informatisation, de programmation, formation à l'utilisation des outils informatiques ...

#### Première organisation (10 personnes)



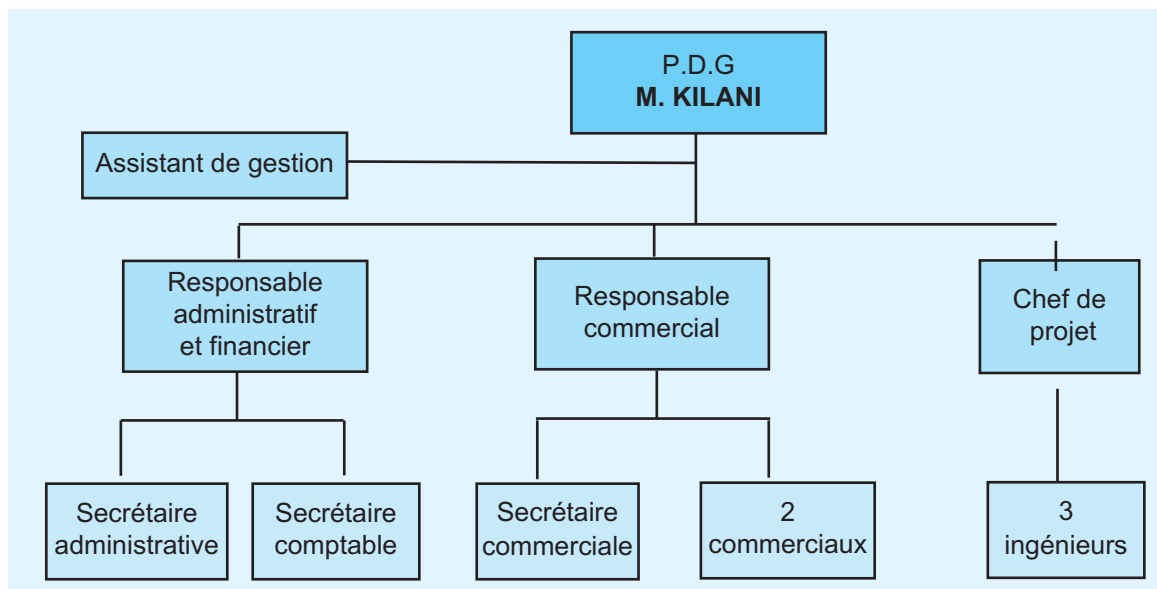
Depuis la création de sa société, **M. KILANI** s'appuie essentiellement sur son assistant de gestion. « Mon assistant représente à lui seul 30 % de mon personnel, il est indispensable, il fait tout dans l'entreprise. Il joue le rôle d'intermédiaire entre les clients et les commerciaux, entre moi et le personnel... Il gère le domaine administratif, le personnel, la facturation et le suivi de la comptabilité».

"**First info**" se caractérise aujourd'hui par des changements très rapides dans le domaine technique. **M. KILANI** désire développer son entreprise et acquérir une dimension internationale. Il envisage une restructuration et l'embauche de nouveaux salariés.

#### Restructuration

Assistant de gestion, vous êtes promu responsable administratif et financier ; le directeur commercial et administratif, de formation commerciale, devient directeur commercial ; un des ingénieurs (20 ans d'ancienneté dans la profession) accède au poste de chef de projet.

#### Organigramme mis à jour le 5 janvier N



**Travail à faire :**

- 1) *Quel est le projet de M. KILANI ?*
- 2) *Quels sont les postes concernés par le changement du 5/01 ?*
- 3) *Caractérisiez chacun des postes à pourvoir (compétences nécessaires).*
- 4) *Quel est le niveau requis pour chaque poste ?*
- 5) *Quel diplôme offre la meilleure employabilité ? Pourquoi ?*
- 6) *Comment l'entreprise pourra-t-elle rechercher des candidats ?*
- 7) *Comment sélectionnera-t-elle les candidats à recruter ?*

**Activité n° 6**

L'entreprise "**MOUELHI & Cie**" décide de recruter un financier. Pour ce faire, elle a publié une annonce dans la presse qui lui a coûté 350 D. A l'issue d'une série d'entretiens interminables qui ont coûté 700 D, seuls trois candidats ont éveillé l'intérêt du chef de l'entreprise : le premier était trop cher, car il a exigé un salaire dépassant 1 200 D par mois, le deuxième habitait trop loin, ce qui pourrait causer des retards éventuels. Le troisième a manifesté lors de l'entretien des lacunes en finance.

Le chef de l'entreprise "**MOUELHI & Cie**" s'est adressé à un cabinet de recrutement dont l'offre est estimée à 2 000 D avec possibilité de mettre à l'épreuve successivement trois candidats pour en choisir un. Les trois individus proposés par le cabinet n'ont pas donné satisfaction.

Finalement, le chef de l'entreprise a accepté que le siège du groupe lui impose l'un de ses hommes. Il avoue qu'à aucun moment la nécessité de solliciter l'aide du bureau d'emploi des cadres ne lui a effleuré l'esprit.

**Travail à faire :**

- 1) *Quels sont les modes de recrutement évoqués dans le texte ?*
- 2) *Déterminez le coût réel engagé pour le recrutement.*
- 3) *Certes, l'entreprise a supporté des coûts cachés. Lesquels ?*
- 4) *Pourquoi le chef de l'entreprise regrette de ne pas avoir consulté le bureau d'emploi des cadres?*

## 2- Synthèse

### 2- 1 Le recrutement

Le recrutement est l'ensemble des procédures par lesquelles une organisation se procure la main-d'œuvre dont elle a besoin. Processus long, coûteux et risqué, le recrutement ne consiste pas seulement à rechercher, sélectionner, embaucher, un nouveau salarié ou à promouvoir ou muter un salarié actuel de l'entreprise afin de pourvoir un poste vacant, il se poursuit avec l'accueil et l'intégration de ce nouveau recruté.



L'enjeu du recrutement est considérable car il s'agit **d'un acte de gestion** qui engage l'entreprise sur une longue période à travers un véritable **investissement** humain, lequel est à la base de la performance des organisations.

### 2- 2 Le choix du mode de recrutement

Le choix d'un mode de recrutement ne concerne que le début d'un processus long et difficile à mener.

L'entreprise peut pourvoir un poste en puisant dans ses propres ressources ou en faisant appel à de nouveaux collaborateurs.

#### ➤ Le recrutement interne :

Il consiste à exploiter les candidatures internes par la voie de la politique de promotion. Cette pratique crée une mobilité interne à l'entreprise. Le recrutement interne offre l'avantage de pourvoir un poste par un candidat connu, qui a fait ses preuves dans l'entreprise. Le risque est donc limité, sauf à considérer que l'on peut être compétent dans un poste et devenir incompétent dans un autre (un ouvrier peut devenir un mauvais contremaître).

La promotion doit être utilisée à titre complémentaire de recrutements externes. En effet, l'appel à l'extérieur est important pour apporter un sang neuf à l'entreprise.

#### ➤ Le recrutement externe :

Il peut s'agir de :

- candidatures **spontanées** (lettre de candidature envoyée spontanément par le candidat);
- candidatures **suscitées** par l'entreprise :
  - ▣ recours à des organismes officiels de placement (cabinets de recrutement) ;
  - ▣ relations avec des écoles et des universités ;
  - ▣ recherche de stagiaires ou d'intérimaires ;
  - ▣ annonces dans la presse et/ou les lieux publics ;
  - ▣ bureau d'emploi.

### 2- 3 Exemple

L'entreprise " **KHOULOU** ", dans le cadre de l'amélioration de son personnel de vente, a fixé ses besoins en "chef de rayon" à 20 pour les deux mois à venir. Après analyse du travail et étude des différentes solutions possibles pour satisfaire ses besoins en "chefs de rayon", le responsable du recrutement s'est trouvé en face des choix suivants :

- 1°) recruter les 20 chefs de rayon par ses propres moyens, ce qui revient :

- coût de la prospection .....	3 500 D
- coût de vacance des postes de travail .....	3 000 D
- coût de l'inadaptation des agents recrutés .....	5 000 D
- divers .....	3 500 D

2°) confier l'opération à des bureaux spécialisés. Pour cela, elle a reçu deux offres :

Conditions fixées par les bureaux sollicités	Bureau n° 1	Bureau n° 2
Coût de l'opération jusqu'à la sélection finale	2 000 D	2 700 D
Coût de l'initiation théorique des agents à recruter	11 000 D	10 000 D
Stage pratique	1 280 D	5 720 D
Rémunérations des encadreurs	2 000 D	A la charge de l'entreprise : 120 D par stagiaire
Bourse accordée aux agents à recruter	80 D par personne (à la charge du bureau)	80 D par mois par personne (1/2 seulement à la charge du bureau)
Durée de la formation	2 mois	3 mois
Durée du stage pratique	2 mois	1 mois
Mode de règlement	Par chèque	Par chèque

### Travail à faire :

Sachant que pour une offre inférieure ou égale à 16 500 D, l'entreprise optera pour le recrutement par un bureau spécialisé. Quelle est la solution la plus avantageuse à adopter par l'entreprise pour satisfaire ses besoins en chef de rayon ? Justifiez votre réponse.

### Solution :

1) Coût de revient de l'opération dans le cas où elle est effectuée par l'entreprise elle-même :  
 $3\,500 + 3\,000 + 5\,000 + 3\,500 = 15\,000$  D

2) Tableau comparatif des offres :

(Montants en dinars)

Conditions fixées par les bureaux sollicités	Bureau n° 1	Bureau n° 2
Coût de l'opération jusqu'à la sélection finale	2 000	2 700
Coût de l'initiation théorique des agents à recruter	11 000	10 000
Stage pratique	1 280	5 720
Rémunérations des encadreurs	2 000	2 400
Bourse accordée aux agents à recruter	Néant	800
<b>Totaux</b>	<b>16 280</b>	<b>21 620</b>

### Décision :

L'offre du bureau n° 1 est à retenir par l'entreprise étant donné qu'elle est inférieure à 16 500 D, seuil fixé par l'entreprise.

### 3- À retenir

Le service de recrutement est l'un des plus anciens parmi les services du personnel. On le rencontre pratiquement dans toutes les entreprises en raison de l'universalité des problèmes à résoudre.

La procédure de recrutement fait intervenir toute une série de spécialités et de services. Une bonne organisation du recrutement est en effet essentielle en raison de son importance pour l'entreprise.

L'ensemble de la procédure de recrutement engendre des coûts importants et nombreux, tant avant l'embauche qu'après sa réalisation.

En effet, le recrutement est un processus long, coûteux et difficile. C'est pourquoi les moyens utilisés pour le recrutement doivent être judicieusement choisis et la procédure rigoureusement conduite.

Le choix des modes de recrutement dépend en fait de la taille de l'entreprise, du budget consacré au recrutement et de la nature du poste à pourvoir.

## 4- Évaluation

### Exercice n° 1

«A l'issue des opérations d'accueil, les dépenses de recrutement du personnel sont terminées. Mais pour déterminer le coût total d'une embauche, il faut ajouter les coûts d'adaptation correspondant à la période pendant laquelle le salarié n'est pas pleinement efficace, ainsi que les coûts de formation.

Lorsque la procédure de recrutement n'est pas bonne, il s'y ajoute des coûts cachés dûs à l'inadaptation du candidat recruté : mauvaise productivité, absentéisme, rotation du personnel et coût de la vacance du poste en cas de départ.»

#### Travail à faire :

- 1) Quelles sont les étapes de la procédure du recrutement ?
- 2) Quels sont les différents coûts liés à ces étapes ?
- 3) Qu'est-ce qu'on entend par « procédure de recrutement n'est pas bonne » ?
- 4) Le coût de l'inadaptation du candidat est qualifié de caché. Pourquoi ? Expliquez.

### Exercice n° 2

«Un recrutement bien fait est une opération coûteuse. Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Il convient donc de ne pas prendre en considération la seule dépense mais de garder présente dans l'esprit l'idée de rentabilité, en comparant le coût supporté et les effets à attendre d'une embauche réussie.»

#### Travail à faire :

- 1) Quels sont les éléments du coût de recrutement ?
- 2) Comment se fait-il qu'un recrutement raté soit considéré comme étant une opération très coûteuse ?
- 3) Que faut-il faire pour que l'embauche soit réussie ?

### Exercice n°3

L'entreprise "ZINA" décide d'augmenter son personnel pour l'année N. Les informations relatives aux modalités de recrutement se résument ainsi :

#### Par candidature spontanée :

L'entreprise "ZINA" participe à une journée porte ouverte de l'université Tunis - El Manar dans le but de recruter quatre débutants. Dix candidats se présentent. **Coût de la journée porte ouverte : 300 D.**

Le responsable du recrutement reçoit ces dix candidats pour un premier entretien et en retient quatre. **Le coût de l'opération s'élève à 330 D.** Ces quatre candidats rencontrent ensuite leurs futurs responsables hiérarchiques pour un second entretien. **Coût des entretiens : 35 D par candidat.**

Pour renforcer son opinion, le responsable du recrutement demande une analyse graphologique. **Coût total de l'analyse : 126 D.**

**Par annonces dans la presse :**

ASMA, 32 ans, jeune cadre marketing, a été embauchée suite à une annonce parue dans deux publications. Annonce qui a attiré 60 candidatures. **Coût des annonces : 500 D.**

Le chargé de recrutement effectue un premier tri et sélectionne 30 candidatures qu'il soumet au graphologue. Sur les 30, il en retient 12. **Coût de l'opération : 165 D.**

Les douze candidats sont reçus par le responsable du recrutement qui en présente quatre au responsable du service marketing. **Coût de l'opération : 440 D.**

Ces quatre derniers candidats passent une batterie de tests. **Coût par candidat : 60 D.**

**Travail à faire :**

- 1) *Décrivez le processus de recrutement.*
- 2) *Calculez le coût global de recrutement par candidature spontanée.*
- 2) *Calculez le coût global de recrutement par annonce dans la presse.*
- 3) *Comparez les deux modalités.*

## III- LA FORMATION DU PERSONNEL

### 1- Sensibilisation

#### Activité n° 1

«Pour exercer au mieux leur activité personnelle, les salariés doivent disposer d'un minimum de compétences. Celles-ci s'acquièrent dans un premier temps par la **formation initiale**, puis, en travaillant, grâce à la **formation continue**.



La formation est devenue un élément essentiel de la gestion des ressources humaines dans la mesure où la qualification des salariés et leur adaptabilité devient un impératif pour les entreprises.»

#### Travail à faire :

- 1) A quoi sert la formation ?
- 2) Qu'est-ce qu'on entend par "formation initiale" et "formation continue" ?
- 3) Commentez la phrase suivante : «la formation est devenue....humaines».
- 4) Quels sont les objectifs visés par l'entreprise en assurant une formation solide à son personnel ? Cette formation n'engendre-t-elle pas des dépenses à l'entreprise ? Donnez des exemples.

#### Activité n° 2

0

Du côté des jeunes, l'apprentissage est un premier pas –mais un pas géant- vers l'emploi. «Actuellement, il faut à la fois un diplôme et une expérience professionnelle pour avoir une chance d'être embauché », explique **KAMEL**, qui travaille tour à tour dans les différents services de l'entreprise (secrétariat, comptabilité, livraison,...) aux côtés d'un salarié expérimenté...

Ce passage par les différents services entraîne des coûts pour l'entreprise, tels que :

- diminution du rendement des encadreurs estimée à : 20 D par jour ;
- sous-emploi du matériel utilisé lors de l'apprentissage estimé à 10 D par jour ;
- gaspillage (imprimés, papiers, photocopie...) évalué à 5 D par jour ;
- indemnité de stage ;
- prime supplémentaire accordée au superviseur de la formation : 200 D par mois ;
- **M. KAMEL**, stagiaire, reçoit 2 D par jour comme argent de poche.

Le processus de formation dure 30 jours.

Les maîtres d'apprentissage ont, en parallèle, un rôle vital à jouer – un rôle de guide et d'initiateur-, qui suppose, pour pouvoir être évalué, de créer des ponts avec l'école...



**Travail à faire :**

- 1) *Quels sont les avantages de l'apprentissage pour l'apprenti ?*
- 2) *En recevant un apprenti, l'entreprise supporte des coûts. Lesquels ?*
- 3) *Déterminez le coût mensuel de formation supporté par l'entreprise concernant **KAMEL**.*
- 4) *L'entreprise peut-elle tirer des avantages de cette formation. Lesquels ?*

**Activité n° 3**

« Il est vrai que la formation en alternance (école - entreprise) est une bonne affaire pour les jeunes comme pour leurs employeurs. Aux premiers, elle permet de s'insérer progressivement dans le monde professionnel ; aux seconds, elle procure un moyen idéal pour sélectionner les bons éléments auxquels on présentera ensuite un contrat de travail en bonne et due forme.

Or la formule –qui consiste à accueillir à mi-temps pendant un à trois ans des jeunes qui poursuivent parallèlement leur scolarité- n'est plus réservée aux métiers manuels et à l'artisanat. Certaines grandes écoles de gestion proposent désormais aux entreprises de toutes tailles de tenter l'aventure en accueillant chez elles des apprentis, des cadres supérieurs. Une bonne occasion de s'offrir « une tête bien faite » à moindre coût...»

**Travail à faire :**

- 1) *Qu'est-ce qu'on entend par "formation en alternance" ?*
- 2) *Quels sont les avantages de la formation en alternance aussi bien pour les futurs salariés que pour les employeurs ?*
- 3) *Pourquoi les grandes écoles proposent-elles aux entreprises d'accueillir des étudiants pour un stage de formation ?*
- 4) *Quels sont les éléments du coût que peut supporter une entreprise en accueillant des jeunes apprentis ?*

**Activité n° 4**

L'entreprise "**MOUNIRA SA**" accepte d'accueillir 4 étudiants IHEC à titre d'apprenti cadre pour une durée de 2 ans. Les responsables de l'entreprise décident d'accorder à chacun des étudiants :

- une bourse mensuelle de 50 D ;
- dix bons de repas à 3 D l'un par mois ;
- abonnement de transport : 75 D par an.

**Travail à faire :**

- 1) *Déterminez le coût global supporté par l'entreprise.*
- 2) *Comment peut-on considérer ce coût pour l'entreprise "**MOUNIRA SA**"? Expliquez.*

## 2- Synthèse

### 2- 1 La formation du personnel

La formation, dispensée ou non par l'entreprise, permet à l'employeur d'adapter qualitativement les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise (savoir, savoir-être, savoir-faire, liés au profil du poste).

Compte tenu de l'évolution de l'environnement économique, la formation est devenue un élément essentiel de la gestion des ressources humaines ; elle permet d'accroître la flexibilité, la réactivité et donc la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

Les principales formations sont celles dont le salarié bénéficiera au cours de la vie professionnelle dans les différentes étapes de sa carrière : intégration à l'entreprise, acquisition ou perfectionnement de connaissances professionnelles ou de gestion, incitation au développement personnel...

La **formation initiale** est celle qui est acquise avant l'entrée dans la vie professionnelle. Tandis que la **formation professionnelle continue** est un droit reconnu au personnel de compléter sa formation initiale après son entrée dans la vie active, dans le cadre du plan de formation, de conversion, de perfectionnement...

Les actions de formation peuvent être mises en place au sein de l'entreprise par son personnel (**formation interne**) ou avec le concours d'organismes extérieurs (**formation externe**).

La formation du personnel améliore l'efficacité, la qualité, la flexibilité et la compétitivité de l'entreprise : elle constitue donc **un investissement** majeur pour toute entreprise.

### 2- 2 Le coût de la formation

Le coût de la formation externe se compose :

- du montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
- des rémunérations versées aux stagiaires, de tout ou partie de celles des gestionnaires de la formation ;
- etc.

Si le programme de formation adopté est homologué par les organismes intéressés, l'entreprise bénéficie d'une ristourne.

Le coût de la formation interne se compose des :

- rémunérations et charges sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externes ou employés de l'entreprise ;
- rémunérations et charges sociales des stagiaires ;
- dépenses en matériel et en locaux ;
- etc.

**Remarque** : on ne doit pas oublier qu'en tout état de cause chaque entreprise doit consacrer, en Tunisie, une part de la masse salariale à la formation.

## 2- 3 Exemple

Suite à l'apparition de la nouvelle loi relative au système comptable des entreprises, le directeur de formation de l'entreprise "**Equipement Moderne**" a chargé un cabinet de formation de diagnostiquer la situation du personnel de son entreprise et de lui préparer un plan de formation.

Après étude, le cabinet de formation propose le plan suivant :

Niveau	Nature de la formation	Personnel cible	Durée	Nbre d'heures par jour	Coût
1	Formation approfondie	Service comptable	10 j	5 h	200 D HT / jour
2	Formation moyenne	Service commerc. + service approvision.	5 j	5 h	150 D HT / jour
3	Formation - initiation	Autres services	3 j	5 h	100 D HT / jour

### Travail à faire :

- 1) Pour quel motif le directeur de formation de l'entreprise "**Equipement Moderne**" a-t-il fait appel au cabinet de formation?
- 2) Quelle est la nature de cette formation ?
- 3) Le directeur peut-il procéder autrement pour analyser ses besoins en formation ?
- 4) Déterminez le coût global du plan de formation proposé.
- 5) Dans l'hypothèse où l'entreprise bénéficie de l'homologation du plan par le Ministère de tutelle, une ristourne sera obtenue variant, par exemple, selon la nature de la formation :
  - niveau 1 : 75 %
  - niveau 2 : 50 %
  - niveau 3 : 25 %

Déterminez le coût réel de la formation.

### Corrigé :

- 1) Le directeur a fait appel au cabinet pour analyser et quantifier le besoin en formation du personnel de son entreprise.
- 2) C'est une formation continue.
- 3) Le directeur peut procéder à une analyse à l'aide de ses propres moyens.
- 4) Coût global HTVA du plan de formation :
 

10 x 200 =	2 000 D
5 x 150 =	750 D
3 x 100 =	<u>300 D</u>
<b>Coût global HTVA =</b>	<b>3 050 D</b>
- 5) Coût réel de la formation = Coût global de la formation – Ristourne obtenue  
 = 3 050 – (2 000 x 0,75 + 750 x 0,5 + 300 x 0,25)  
 = **1 100 D.**

### 3- À retenir

La formation permanente du personnel est devenue un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle répond à des besoins techniques, économiques et sociaux. Elle sert surtout à améliorer les performances des travailleurs dans leur emploi et à les adapter aux évolutions techniques. C'est un investissement humain coûteux.

Pour exercer au mieux leur activité professionnelle, les salariés doivent disposer d'un minimum de compétences. Celles-ci s'acquièrent dans un premier temps par la **formation initiale**, puis, en travaillant, grâce à la **formation continue**.

La formation est devenue un élément essentiel de la gestion des ressources humaines dans la mesure où la qualification des salariés et leur adaptabilité devient un impératif pour les entreprises.

Pour encourager les entreprises à investir dans la formation, l'Etat accorde des ristournes.

## 4- Évaluation

### Exercice n° 1

« Lorsqu'une cliente entre dans le magasin, la prise en charge peut être très rapide. En tout cas, nous l'accueillons un peu comme si elle entrait dans une maison. Puis, après lui avoir demandé si elle souhaitait de l'aide, nous la conseillons ».

Mlle **SOUMAYA**, commerçante très compétente, forme ses équipes de manière continue en opérant des «réunions» sur le comportement à adopter dans les magasins, les arguments à développer...

#### Travail à faire :

- 1) Quelle est l'idée dominante du texte ?
- 2) Pourquoi Mlle **SOUMAYA** insiste-t-elle sur la formation de ses vendeurs ? Quelles sont les aptitudes que doit avoir un vendeur ?
- 3) La vente est un art. Qu'en pensez-vous ?

### Exercice n° 2

Suite à la publication au JORT de la loi relative à la TVA, la société "**Magasin Moderne**" a décidé de lancer une action de formation pour tout son personnel. Pour ce faire, elle s'est adressée à un cabinet de formation qui lui a remis l'offre suivante :

- 1) Formation intra-entreprise :

Catégories	Effectif par groupe	Coût par journée de 5 h	Nombre de jours
Personnel directement concerné	3 à 10	250 D HTVA	5 jours
Personnel indirectement concerné	5 à 15	150 D HTVA	3 jours
Reste du personnel	10 à 20	100 D HTVA	2 jours

- 2) Formation extra-entreprise :

Catégories	Effectif par groupe	Coût par journée de 5 h	Nombre de jours
Personnel directement concerné	Minim.4	60 D par personne	5
Personnel indirectement concerné	Minim.4	30 D par personne	3
Reste du personnel	Minim.4	20 D par personne	2

#### Travail à faire :

- 1) Comment qualifie-t-on ce plan de formation ?
- 2) En quoi est-il utile de distinguer entre les deux types de formation ?
- 3) Quelles sont les catégories du personnel concernées directement par cette formation ?

4) Calculez le coût de l'action de formation dans les deux cas.

### Exercice n° 3

L'entreprise "**Magasin du peuple**" a décidé d'installer des caisses enregistreuses très sophistiquées. Pour une bonne utilisation et exploitation de ces caisses, une formation des caissiers en exercice s'impose. Pour ce faire, les responsables de l'entreprise consultent deux cabinets de formation dont les propositions se résument ainsi :

**Cabinet n° 1** : formation dans l'entreprise qui se réalise en deux étapes :

Formation théorique : elle concerne :

- les spécificités techniques des nouvelles caisses et leurs apports nouveaux par rapport aux caisses existantes ; deux jours ; groupe de 10 à raison de 400 D HTVA (18 %) ;
- les moyens de paiement moderne (cartes de paiement, porte monnaie électronique...); 1 jour ; groupe de 15 à raison de 300 D HTVA (18 %) ;

Formation pratique : elle vise à mettre les caissières en situation réelle leur permettant de maîtriser essentiellement la manipulation des caisses et accessoires ; 3 jours ; groupe de 5 ; 300 D par jour HTVA (18 %).

**Cabinet n° 2** : Formation en alternance

Formation théorique à l'extérieur de l'entreprise :

- spécificités techniques des nouvelles caisses ;
- moyens de règlement modernes.

Prix : 50 D HTVA par jour et par caissière avec un minimum de 8 personnes à raison de 3 jours.

Formation pratique dans l'entreprise :

Prix : 200 D HTVA par jour pour tout le groupe à raison de 4 jours.

### Travail à faire :

- 1) Comment peut-on qualifier cette formation ?
- 2) Déterminez le coût proposé par chaque cabinet.
- 3) Quelle est l'offre à retenir ? Pourquoi ?
- 4) Est-il suffisant pour l'entreprise de s'appuyer seulement sur les coûts pour prendre une décision ?

### Exercice n° 4

La société "**Moto sport**" a mis en place le projet de "performance" dès l'année N-2, lors du lancement d'une nouvelle gamme. A la fin de l'année N, plus de 100 salariés venant des usines de montage et de mécanique avaient bénéficié de 60 000 heures de formation pour un coût de 8 000 D.

Cet effort de formation s'accompagne, au niveau du groupe, d'une politique d'embauche plus sélective. Pour les ouvriers, un CAP (Certificat d'Aptitude Professionnel) au minimum est exigé, pour les emplois de bureau le niveau bac + 2 est demandé.

### Travail à faire :

- 1) Quelles sont les conséquences de l'évolution technologique sur les emplois ?
- 2) Comment l'entreprise a-t-elle réagi face à la nécessité d'élever les qualifications ?

## IV – LA REMUNERATION DU PERSONNEL

### 1- Sensibilisation

#### Activité n° 1



#### Travail à faire :

- 1) Analysez les réflexions effectuées par les personnages ci-dessus.
- 2) Quelles sont les étapes par lesquelles il faut passer pour calculer la paie du salarié?
- 3) Que constituent les rémunérations du personnel pour l'entreprise ? Quel est leur impact sur le coût de production des articles fabriqués et sur le résultat de l'entreprise?
- 4) Quel est le souci de **FETHIA** ? Que constitue le salaire pour elle ?
- 5) Quels sont les besoins de l'entreprise et du travailleur que doit satisfaire le système de rémunération ?

#### Activité n° 2

M. **ALI** perçoit un salaire fixe mensuel de 350 D et une commission de 4 % sur son chiffre d'affaires. Au-delà de 700 D de commission, il reçoit en plus une prime d'effort de 10 % de son salaire variable. Pour le mois de mars dernier, **ALI** a vendu pour 20 000 D de produits.

#### Travail à faire :

- 1) Déterminez le salaire brut du mois de mars perçu par **ALI**.
- 2) Quel est l'objectif recherché par l'entreprise à travers l'instauration d'une prime d'effort de 10 % ? Quel est son impact sur la politique commerciale de l'entreprise ?

#### Activité n° 3

« ... Chacun a sa politique, et toutes peuvent être efficaces. Le système de rémunération idéal est celui qui sert le mieux votre politique commerciale... Quelle que soit la politique adoptée, les écarts entre les bons et les moins bons doivent être visibles... et palpables sur le bulletin de paie ».

**Travail à faire :**

- 1) En quoi consiste l'efficacité de la politique de rémunération du personnel ?
- 2) Quels seraient les dangers pour l'entreprise d'un système de rémunération qui oublierait les compléments de salaire (primes, avantages en nature, cadeaux, voyages...) ?
- 3) Commentez la dernière phrase du texte [quelle que soit...]. Pourquoi les écarts entre les salariés doivent être visibles ? Quelles en seront les conséquences sur la motivation ?
- 4) Rappelez les informations contenues dans un bulletin de paie et les écritures constatant la paie dans le journal de l'entreprise.

**Activité n° 4**

L'entreprise "**Najet & Cie**", qui a pour activité le gardiennage, rémunère son personnel en fonction du temps de présence sur le lieu de travail. L'entreprise est soumise au régime de 48 h par semaine.

Le personnel employé est divisé en trois catégories : A , B et C.

Les charges connexes sur salaires comprennent :

- charges sociales : 16,57 % au profit de la CNSS ;
- charges fiscales : 2 % TFP (taxe à la formation professionnelle).

**Annexe 1 : Tableau de grille des salaires**

Catégorie	Taux horaire	Indemnité journalière «Assiduité»	Prime mensuelle
A	1,000 D	1,500 D	Attribuée au personnel en fonction de l'ancienneté à partir de la 6ème année à raison de 1 % du salaire de base par tranche de 5 ans accomplis
B	1,200 D	2,500 D	
C	1,500 D	2,500 D	

**Annexe 2 : Fiche de pointage (Mois de janvier de l'année N)**

Catégorie	Effectifs	Nbre d'heures par salarié	Ancienneté	Divers
A	15	160	1 an à 4 ans	-
B	20	170	10 ans	Retenu sur salaire brut 10 %, pour prêt de logement
C	5	165	15 ans	-

**Travail à faire :**

- 1) De quoi est composé le salaire de chaque catégorie de salariés ?
- 2) Déterminez :
  - le salaire brut de chaque catégorie de salariés ;
  - le salaire net perçu par un ouvrier de la catégorie B ;
  - le montant total des salaires bruts ;
  - le montant des charges sociales et fiscales supportées par l'entreprise.
- 3) Quel est le coût total de la main d'œuvre ?
- 4) Quelle est la différence entre rémunération et coût de la main d'œuvre ?



**Activité n° 5**

La production normale d'un atelier est de 20 pièces à l'heure ; heures normales de travail : 8 heures par jour ; taux horaire : 2 D l'heure ; taux par pièce : 0,100 D.

Pendant, la dernière semaine du mois de mars de l'année N, l'ouvrier **MAHMOUD** a fabriqué, en 8 heures de travail par jour, les quantités suivantes :

Lundi .....	120 pièces
Mardi .....	140 pièces
Mercredi .....	160 pièces
Jeudi .....	200 pièces
Vendredi .....	220 pièces

**Travail à faire :**

1) Calculez le salaire de la semaine dans les cas suivants :

–1<sup>er</sup> cas : l'ouvrier est payé au temps : Nombre d'heures par semaine multiplié par le taux horaire ;

–2<sup>ème</sup> cas : l'ouvrier est payé à la pièce : Nombre de pièces fabriquées multiplié par le taux par pièce ;

–3<sup>ème</sup> cas : l'ouvrier est payé à l'heure et au rendement selon la formule suivante : nombre d'heures par semaine multiplié par le taux horaire + nombre de pièces dépassant 160 pièces par jour multiplié par 0,020 D.

2) Quelle est la forme de rémunération la plus avantageuse pour **MAHMOUD**?

**Activité n° 6**

L'entreprise "**BMB**" vous fournit les informations suivantes sur son personnel :

**Effectifs de l'année N**

Catégories	Effectifs	Salaires bruts mensuels
Directeurs	5	10 000
Techniciens	20	16 000
Ouvriers	34	17 000
Employés	16	6 400

Prévisions des mouvements du personnel au cours de l'année N+1 :

- deux ouvriers seront promus techniciens le 1<sup>er</sup> mars ;
- les départs à la retraite et les embauches prévus sont résumés dans le tableau suivant :

Catégories	Départs (31 mars N+1)	Entrées (1 juillet N+1)
Directeurs	-	-
Techniciens	1	4
Ouvriers	4	1
Employés	2	-

**Travail à faire :**

- 1) Déterminez la masse salariale de l'année N.
- 2) Recopiez et complétez le tableau suivant :

Catégories	Effectifs au 31-12-N	Départs (31 mars N+1)	Entrées (1 juillet N+1)	Promotion	Effectifs au 31-12-N+1
Directeurs					
Techniciens					
Ouvriers					
Employés					

- 3) Déterminez la masse salariale de l'année N+1 sachant que le salaire mensuel par individu n'est pas modifié.
- 4) Calculez le taux de croissance de la masse salariale.
- 5) Expliquez les causes de variations de la masse salariale.

**Activité n° 7**

L'entreprise "**RANIA & Cie**" décide d'effectuer les deux augmentations de salaires suivantes :

- 1<sup>er</sup> mars : 1 %
- 1<sup>er</sup> juillet : 1,5 %

Les salaires du mois de janvier N s'élèvent à 5 800 D.

**Travail à faire :**

- 1) Déterminez l'évolution des salaires durant l'année N.
- 2) Calculez la masse salariale de l'année N.

**Activité n° 8**

Au début de l'année N, l'entreprise "**Confection Moderne SARL**" a décidé, suite à la modernisation de son atelier "coupe et couture", ce qui suit :

- mise en retraite de quatre ouvriers dont le salaire moyen par ouvrier s'élève à 420 D ;
- promotion de deux ouvriers au grade d'ouvrier spécialisé ; leurs salaires moyens passent de 420 D à 510 D ;
- recrutement d'un jeune ingénieur dans le cadre de l'emploi des jeunes diplômés. L'entreprise supporte un salaire de 300 D par mois.

**Travail à faire :**

- 1) Quels sont les effets de la modernisation de l'atelier sur le personnel de l'entreprise ?
- 2) Analysez l'évolution de la masse salariale de l'année N par rapport à l'année N-1. Que constatez-vous ?
- 3) Que pensez-vous de la nouvelle politique adoptée par l'entreprise ?

## 2- Synthèse



La rémunération du personnel est la contrepartie d'un travail effectué, d'un niveau de compétences ou de formation. Elle est réalisée en fonction d'une **grille des salaires** qui fait correspondre les rémunérations et les postes de travail et traduit la hiérarchie des salaires.

La rémunération est, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part, d'une double nature. Pour le salarié, elle constitue un **revenu** source de satisfactions. Pour l'entreprise, elle est une **charge** représentant 30 % à 70 % de ses coûts, mais aussi un **outil stratégique** important.

### Structure du bulletin de paie

Salaire de base + Heures supplémentaires	→	Régime 40 heures/semaine : 8 premières heures majorées 25 %, au-delà de 48 heures, toute heure supplémentaire est majorée 50 %. Régime 48 heures/semaine : toute heure supplémentaire est majorée 75 %.
+ Primes	→	Primes liées à la situation du salarié (ancienneté, travail de nuit) ; primes liées à des résultats (productivité, absentéisme, profit, chiffre d'affaires...)
+ Indemnités	→	compensation : transport, travail salissant...]
= Salaire brut		
- Cotisations sociales [7,75 %]		
= Salaire net imposable		
- IRPP [Retenue fiscale : barème]		
- Cessions, oppositions, acomptes [Retenues facultatives]		
= Salaire net à payer		

Le système de rémunération de l'entreprise doit satisfaire deux séries de besoins :

- ceux des travailleurs : **couverture** des besoins matériels, personnels et familiaux par une rémunération suffisante ; **clarté**, qui ont le droit de pouvoir comprendre et contrôler le mode de calcul de la paie (décompte clairement présenté et détaillé) ;
- et ceux de l'entreprise : la productivité du travail, la qualité et la sécurité du travail, le climat social d'où l'importance du niveau des rémunérations par rapport au marché du travail.

### Les diverses formes de salaire :

Il existe trois modalités principales de rémunération :

- le **salaire au temps**, qui dépend du temps de présence dans l'entreprise : forfait horaire, mensuel ou éventuellement annuel ;

$$\text{Salaire} = \text{nombre d'heures} \times \text{taux horaire}$$

- le **salaire au rendement**, qui dépend de la production réalisée ; il est de règle pour le travail à domicile ;

$$\text{Salaire} = \text{nombre de pièces fabriquées} \times \text{taux par pièce}$$

- le **salaire mixte** qui combine le salaire au temps avec une prime liée à la productivité, aux résultats ou au chiffre d'affaires (ex : représentants).

Il est à remarquer que l'entreprise supporte en plus des salaires bruts les charges connexes aux salaires (CNSS, TFP, FOPROLOS ...) dont l'ensemble constitue le coût de la main d'œuvre ou **masse salariale**.

## 3- À retenir

Le **salaire** est la contrepartie d'un travail effectué en vertu d'un contrat de travail.

La **rémunération** globale comprend pour l'essentiel, le salaire de base correspondant à la qualification du poste de travail, auquel viennent s'ajouter différents compléments de salaire, appelés aussi accessoires du salaire : indemnités (destinées à compenser des conditions de travail défavorable ou pénibles) ; primes (rendement, ancienneté, ...) ; avantages en nature (voiture, logement...).

La **masse salariale** représente l'ensemble des coûts liés à l'utilisation du facteur travail. Elle comprend l'ensemble des rémunérations auxquelles viennent s'ajouter les charges sociales (CNSS) et fiscales (taxes de formation professionnelle) supportées par l'entreprise.

La rémunération constitue la principale source de revenu pour le salarié.

Les trois formes principales de rémunérations : salaire au temps, salaire au rendement, salaire mixte.

## 4- Évaluation

### Exercice n° 1

La rémunération du personnel, usuellement identifiée par le paiement du salaire, constitue l'une des missions de l'entreprise. L'impact des rémunérations sur la compétitivité de l'entreprise explique la mise en œuvre d'une véritable gestion des rémunérations. Les conséquences de la rémunération sur le niveau de vie des salariés et sur l'activité économique en général expliquent l'existence de la réglementation en vigueur.

#### Travail à faire :

- 1) Que représente le salaire pour le salarié ?
- 2) De quoi dépendent les salaires ?
- 3) Y a-t-il une différence entre rémunération et salaire ? Expliquez .
- 4) Que constitue le salaire pour l'entreprise ?

### Exercice n° 2



#### Travail à faire :

- 1) Quel est l'objet de la discussion ?
- 2) Quel est le souci du salarié ? Que demande-t-il ?
- 3) En contrepartie de quoi le salarié demande-t-il une majoration, une prime ? Listez d'autres exemples de primes.
- 4) Quelle différence faites-vous entre prime et indemnité ? Citez des exemples d'indemnités.
- 5) Expliquez l'origine du malentendu entre le chef de l'entreprise et le salarié.
- 6) Quelle est l'utilité d'un bulletin de paie ?
- 7) Citez quelques informations données par le bulletin de paie.

## Exercice n° 3

Le bulletin de paie de M. **SAMI** fourni par le chef d'entreprise se présente ainsi :

<b>BULLETIN DE PAIE</b>	
Paie du 1er mars au 31 mars N	
M. BENNOUR Sami	
Demeurant : 25, rue Hédi Chaker 1087 Tunis	
Catégorie professionnelle : ouvrier spécialisé	
Nombre d'enfants à charge : 2      Matricule CNSS : 7865439	
Salaire mensuel 192 x 2	384,000
Heures supplémentaires 24x2x1,75	84,000
Prime de présence	2,080
Prime de rendement	5,000
Indemnité de transport	18,500
Salaire brut	.....
CNSS (8,47 %)	.....
Salaire imposable	.....
IRPP	24,200
Prêt	80,000
Salaire net	.....
Le 31 mars N	
Je soussigné, reconnais avoir reçu le montant conforme au bulletin	
.....	
<b>Le salarié</b>	<b>L'employeur</b>

**Travail à faire :**

- 1) Complétez le bulletin de paie.
- 2) M. SAMI a-t-il tort de contester la stagnation de son salaire ?
- 3) Relevez les compléments de salaire apparaissant sur le bulletin de paie. Donnez d'autres exemples de compléments.
- 4) Quel pourcentage du salaire brut représentent-ils ?
- 5) Identifiez les compléments de salaire qui sont en relation directe avec le travail fourni.
- 6) Quel est l'inconvénient des primes à caractère fixe pour l'entreprise ?

## Exercice n° 4

Durant l'année N et conformément aux dispositions de l'accord salarial, l'entreprise "**LAHBIB**", détaillant, devra procéder à deux augmentations de salaires :

- 1,5 % au 1er février ;
- 1 % au 1er juin.

**Travail à faire :**

- 1) Quelle sera alors l'évolution du niveau des salaires nominaux de l'année N ?
- 2) Calculez la masse salariale au 31-12-N sachant que les salaires du mois de décembre N-1 s'élèvent à 2 000 D.

**Exercice n° 5**

Dans le cadre de l'encouragement par l'Etat de l'emploi des jeunes, l'entreprise industrielle "LASSOUED & Cie" a procédé :

- d'une part, au remplacement de deux ouvriers spécialisés âgés dont le salaire moyen s'élève à 800 D par mois, par des salariés plus jeunes dont le salaire moyen s'élève à 350 D par mois ;

- d'autre part, deux secrétaires et un comptable dont les salaires moyens sont respectivement de : 500 D par secrétaire et 600 D pour le comptable, par des jeunes mieux diplômés dont le salaire moyen est de 300 D.

**Travail à faire :**

- 1) Enumérez les effets négatifs dus au remplacement du personnel ancien par des jeunes recrues.
- 2) Calculez la masse salariale avant et après remplacement. Que constatez-vous ?
- 3) Expliquez la différence.

**Exercice n° 6**

La société "MATOUI & Cie" est une petite entreprise de 6 salariés qui commercialise différents types de logiciels.

Dans le souci d'équilibrer son exploitation, le responsable de la société vous demande d'apprécier l'évolution probable de la masse salariale en N + 1.

Le tableau des rémunérations pour N se présente comme suit :

Catégories	Salaire au 31-12-N	Salaire brut annuel N
1 Directeur général	1 500	18 000
1 Directeur financier	1 200	14 400
3 Technico-commerciaux	800	28 800
1 Secrétaire	620	7 440
Total		68 640

Par ailleurs, on prévoit pour N+1 :

- de suivre les recommandations de la profession et d'accorder à l'ensemble des salariés deux augmentations : 1,5 % au 1<sup>er</sup> mars N+1 et 2 % au 1<sup>er</sup> septembre N+1 ;
- de promouvoir l'un des technico-commerciaux au 1<sup>er</sup> janvier N+1 et d'augmenter son salaire de 200 D ;
- de recruter un nouveau directeur financier au 1<sup>er</sup> avril N+1, en raison du départ de l'actuel directeur financier à cette date.

**Travail à faire :**

- 1) Etudiez l'évolution des salaires nominaux de l'année N+1 .
- 2) Calculez la masse salariale par catégorie de personnel en N et N+1.
- 3) Calculez la masse salariale globale N et N+1 .
- 4) Que constatez-vous ?

**Exercice n° 7**

Les responsables de l'entreprise "HOSNI & Cie" vous fournissent les informations suivantes sur le personnel :

**Tableau des effectifs**

Catégories	Année N		Effectifs prévisionnels N+1
	Effectifs	Salaires bruts mensuels	
Cadres	5	7 500	6
Agents de maîtrise	30	21 000	32
Employés	40	19 200	38
Ouvriers qualifiés	120	44 400	121
Ouvriers	150	48 000	150

Les responsables prévoient les mouvements de personnel au cours de l'année N+1 :

- trois employés seront promus agents de maîtrise le 1er avril N+1 ;
- cinq ouvriers seront promus ouvriers qualifiés à partir du 1er juillet N+1 ;
- tableau des départs à la retraite et embauches prévus :

Catégories	Départs (31 mars N+1)	Entrées (1 juillet N+1)
Cadres	1	2
Agents de maîtrise	4	3
Employés	5	6
Ouvriers qualifiés	10	6
Ouvriers	20	25

Augmentation des salaires en N+1 de 5 % à partir du 1er janvier N+1.

**Travail à faire :**

- 1) Déterminez le montant de la masse salariale de l'année N en tenant compte des charges connexes sur salaires (CNSS 16,57%, TFP 1%, FOPROLOS 1%)
- 2) Recopiez et complétez le tableau suivant :

Catégories	Effectifs au 31-12-N	Départs au 31 mars N+1	Entrées au 1 juillet N+1	Promotion	Effectifs au 31-12-N+1	Ecart
Cadres						
Agents de maîtrise						
Employés						
Ouvriers qualifiés						
Ouvriers						

- 3) Déterminez la masse salariale de l'année N+1 ;
- 4) Expliquez l'origine de l'augmentation de la masse salariale en N+1 ;
- 5) Calculez le taux de croissance de la masse salariale.