

Mohamed DIABY

Collection Pratiques universitaires et professionnelles

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

## Guide pratique



Pratiques  
universitaires  
et professionnelles



## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Toute entreprise, pour se développer et prospérer a besoin d'un facteur humain compétent, qualifié, formé, motivé, etc. rationnellement géré. La recherche de ce facteur repose sur la gestion des ressources humaines dont le rôle est :

- ❑ de renforcer la stratégie de l'entreprise grâce à la mise en place d'une politique de ressources humaines ;
- ❑ d'optimiser la productivité de l'entreprise sur la base de ses ressources humaines en œuvrant pour faciliter leur efficacité : valorisation des compétences, motivation, etc.)
- ❑ de Gérer et accompagner le changement : développement des compétences, formation, etc.
- ❑ d'organiser et administrer au quotidien : gestion de la paie, tâches administratives, respect des obligations, etc.
- ❑ etc.

Cet ouvrage, mis à la disposition des différents acteurs : employeurs, employés, responsables des ressources humaines, étudiants, chercheurs d'emploi, etc. permettra aux uns et aux autres d'atteindre l'objectif qu'ils recherchent.



**Mohamed DIABY**, fruit de l'école guinéenne, est expert-comptable agréé, commissaire aux comptes des sociétés, auditeur, chargé de cours de comptabilité dans certaines universités privées de la République de Guinée. Formateur des formateurs à l'Ecole Normale des Professeurs d'Enseignement Professionnel et Technique, il est également arbitre à la Chambre d'Arbitrage de la République de Guinée et membre du Conseil de l'ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés de Guinée.

**Collection Pratiques universitaires  
et professionnelles**

*Dirigée par Mohamed Lamine Camara*

Pratiques universitaires et professionnelles est une collection destinée à recevoir des ouvrages susceptibles de faciliter la compréhension et la maîtrise des cours aux étudiants d'une part, et d'outiller les professionnels dans leurs pratiques quotidiennes.

Cette collection s'ouvre à toutes les disciplines, qu'elles soient dans les sciences sociales et humaines, en économie et gestion et dans les sciences techniques.

**Déjà parus**

Ibrahima Kalil Keita, La gestion des ONG et mouvements associatifs de Guinée. Le contrôle interne, le contrôle légal, le contrôle contractuel, 2021

Mamadi Doumbouya, Manuel de procédure de gestion des Établissements publics administratifs (EPA) en République de Guinée, 2022

**Mohamed DIABY**

**Gestion des ressources humaines**

Guide pratique

L'Harmattan

## **Du même auteur**

Guide pratique des travaux de fin d'exercice comptable,  
nouvelle édition, 2020

Gestion de la trésorerie, 2016

Guide pratique des travaux de fin d'exercice comptable, 2014

© L'Harmattan, 2022

5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris

<http://www.editions-harmattan.fr>

EAN Epub : 978-2-14-025679-0

## Avant-propos

Toute entreprise est composée des facteurs ci-après : humain, matériel et financier.

Toute entreprise pour se développer et prospérer a besoin d'un facteur humain compétent, qualifié et rationnellement géré.

En ma qualité d'expert-comptable, commissaire aux comptes des sociétés et enseignant dans certaines universités de la place, il m'est arrivé de constater :

Une inadéquation entre la formation académique et l'emploi ; la non-connaissance ou non-maîtrise des droits et obligations par les contractants (employeur et employé).

La non-maîtrise des textes régissant la gestion des ressources humaines par certains responsables des ressources humaines :

- Une mauvaise gestion du temps de travail.
- Un manque de formation professionnelle, etc.

Ces facteurs ne concourent nullement au développement et à la prospérité de l'entreprise, d'une part, et au perfectionnement professionnel des ressources humaines, d'autre part.

Que faut-il faire pour remédier à ces insuffisances ?

Mettre à la disposition des contractants (employés et employeurs) du secteur privé, des étudiants, stagiaires et chercheurs d'emplois, des responsables des ressources humaines un outil leur servant de guide pratique répondant aux préoccupations des uns et des autres.

Cet ouvrage, fruit de longues années de recherche en est un, étant rédigé avec pédagogie et professionnalisme.

En effet, sa pédagogie réside dans la transmission des savoirs et compétences aux utilisateurs eu égard à l'ensemble des connaissances ou aptitudes reproductibles acquis par l'étude ou l'expérience, à travers la méthodologie, les règles et conseils, etc. des parties.

Son professionnalisme réside dans la fiabilité, l'honnêteté, l'intégrité de son contenu partant des sources d'inspiration.

Combinant pédagogie et professionnalisme, cet ouvrage, après une ébauche de la gestion des ressources humaines, est structuré en 07 parties traitant chacune d'un pan de la gestion des ressources humaines à savoir :

### **I Les ressources humaines ;**

- Partie 1 : la gestion du contrat de travail ;
- Partie 2 : la gestion de la rémunération du personnel ;
- Partie 3 : la gestion de la formation du personnel ;
- Partie 4 : la gestion de l'évaluation du personnel ;
- Partie 5 : la gestion de la carrière du personnel ;
- Partie 6 : la gestion du temps de travail du personnel ;
- Partie 7 : la gestion de l'hygiène, la santé et la sécurité du personnel.

**NB** : Chaque pan est achevé par une terminologie (un ensemble de termes spécifiques).

Un autre ouvrage traitera d'autres aspects de la gestion des ressources humaines.

L'homme n'étant pas parfait, aucune de ses œuvres n'est aussi parfaite. Ceci étant, la présente, d'un être humain que je suis, gagnerait mieux à travers les critiques et suggestions constructives des uns et des autres accueillies, à cœur vaillant permettront d'améliorer sa qualité.

## Remerciements

Nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, moralement ou matériellement ont contribué à faire de moi ce que je suis aujourd'hui. Il s'agit :

— De mes formateurs académiques et professionnels qui n'ont ménagé aucun effort pour assurer ma formation.

— De mes parents, qui, sans cesse, m'ont forgé à travers la bonne éducation en nous inculquée.

— Mes camarades de promotions et confrères, qui, à chaque occasion, nous ont prodigué des conseils et nous encourageaient.

# **PARTIE I**

# **Généralités des ressources humaines**

## **1.1 DEFINITION**

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, motiver, et développer les ressources impliquées dans l'activité d'une entreprise ou organisation.

Elle peut être définie comme étant l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources nécessaires et ses besoins en personnel sur le plan tant administratif que qualitatif.

## **1.2 OBJECTIF DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

La Gestion des Ressources humaines a pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé.

## **1.3 AVANTAGES ET ROLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **1.3.1 Avantages de la Gestion des Ressources humaines**

Les avantages de la Gestion des Ressources humaines sont entre autres :

- Amélioration du processus de recrutement.
- Conservation des données relatives au personnel.
- Gestion des compétences en temps réel.
- Augmentation de l'engagement du personnel.
- Permettre un accès plus libre aux données relatives au personnel, etc.

### **1.3.2 Rôle de la Gestion des Ressources humaines**

La gestion des ressources humaines a pour rôle :

— De renforcer la stratégie de l'entreprise grâce à la mise en place d'une politique de ressources humaines.

— D'optimiser la productivité de l'entreprise sur la base de ses ressources humaines en œuvrant pour faciliter leur efficacité : valorisation des compétences, motivation, etc.)

— De gérer et accompagner le changement : développement des compétences formation, etc.

— D'organiser et administrer au quotidien : gestion de la paie, tâches administratives, respect des obligations, etc.

**NB** : Le personnel comprend : le personnel permanent et le personnel temporaire.

### **1.4 DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES**

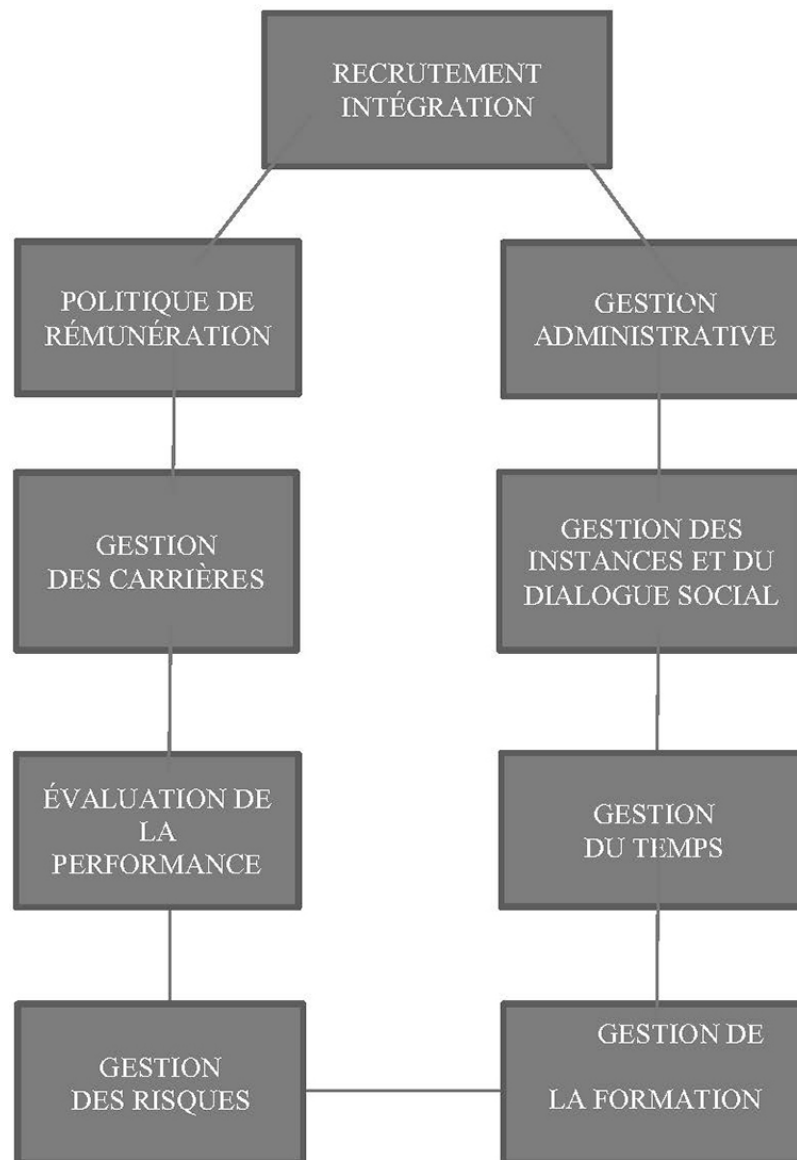
Le domaine d'intervention se situe au niveau :

— De l'acquisition du personnel (accueil, recrutement, intégration...)

— Conservation du personnel (rémunération, hygiène, sécurité sociale conditions de travail, action sociale, sécurité sociale.).

Ce faisant, il revient au service des ressources humaines à faire de sorte que l'entreprise dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que le personnel fasse son mieux pour améliorer la performance tout en s'épanouissant. En effet, la finalité des ressources humaines est opérationnelle et consiste à administrer le personnel en différents niveaux hiérarchiques ou qualitatifs. Il s'agira alors de gérer la paie, de faire appliquer le droit du travail et de mettre au point les plans de formation, le plan des carrières, etc.

Schématiquement, le domaine d'intervention de la gestion des ressources humaines se présente comme suit :



### **1.5 OUTILS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Pour bien mener sa mission, les ressources humaines devront s'appuyer sur les outils ci-dessous :

- Le tableau de bord des ressources humaines.
- La cartographie des compétences.
- La gestion du temps.
- L'entretien annuel des activités.
- Un bon entretien professionnel.
- Le bilan des compétences.

### **1.6 TERMINOLOGIE**

— Accident de travail : accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail.

— Alternance : mode de formation qui allie enseignement théorique au sein d'un établissement de formation et pratique professionnelle dans une entreprise.

— Arrêt-maladie : absence justifiée par la nécessité de cesser son activité professionnelle durant un ou plusieurs jours pour les motifs de santé sur recommandation du médecin traitant du salarié.

— Applicant Trac King System (A.T.S) : outil de suivi des candidatures, outil qui les recruteurs à chaque étape de leur processus de recrutement.

— Avantages salariaux : avantages divers dont les salariés d'une entreprise bénéficient.

— Bilan de compétences : exercice qui permet d'analyser les compétences professionnelles et personnelles d'un salarié, ainsi que sa motivation dans l'optique d'un projet d'évolution professionnelle ou de formation.

— Bulletin de paie : document à remettre obligatoirement au salarié au moment du paiement de son salaire.

— Candidat : personne qui postule un emploi.

— Carrière : succession d'étapes franchies au cours de sa vie professionnelle.

— Chasseur de têtes : travail main dans la main avec les équipes, ressources d'une entreprise pour trouver des profils à titre de valeur ajoutée pour des postes à responsabilité de type-cadre dirigeant.

— Compétences clés : ensemble de savoir-faire et de connaissances reçus à un individu pour s'épanouir dans sa vie professionnelle et personnelle.

— Compte-épargne-temps : compte épargne qui permet au salarié pour jouir de ses droits à congés ou de bénéficier d'une rémunération en contrepartie des jours de repos ou de congés non pris.

— Compte personnel de formation : compte permettant au salarié de bénéficier de formations certaines ou diplômantes.

— Cooptation : méthode de recrutement dans laquelle les salariés déjà en poste au sein de l'entreprise recommandent des connaissances de leur réseau personnel ou professionnel au service des ressources humaines de leur société dont les profils semblent correspondre à une offre d'emploi.

— Culture d'entreprise : ensemble de mythes fondateurs de valeurs d'histoire, de rites partagés par les membres d'une entreprise et qui sert à caractériser celle-ci.

— Curriculum vitae : document résumant le profil d'un candidat à un poste.

— Démission : fait pour un salarié de rompre volontairement le contrat de travail à durée indéterminée qui le lie à son employeur.

— Dossier du personnel : Outil essentiel de la gestion des ressources humaines qui recense les informations relatives à chaque employé.

## **PARTIE II**

# Le recrutement

## 2.1 DEFINITION DU RECRUTEMENT

Le recrutement consiste à engager un salarié et passer avec lui un contrat de travail. Autrement dit, une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une entreprise.

## 2.2 OBJECTIFS DU RECRUTEMENT

Les objectifs du recrutement sont, entre autres :

- Pourvoir des postes vacants.
- Établir l'adéquation entre la formation de l'employé et le poste à occuper.
- Rechercher les compétences.
- Rechercher les employés capables de travailler sous pression.
- Rechercher les employés capables de travailler en équipe, etc.

## 2.3 ÉTAPES DU RECRUTEMENT

### 2.3.1 Description de l'emploi

Règles	Significations
1 Commencer par un verbe actif et au temps présent.	Chaque phrase doit commencer par un verbe actif, au présent, décrivant l'action à exécuter par le salarié. L'expression « salariée » devra figurer implicitement au début de chaque phrase.
2. Utiliser des termes précis.	Utilisé autant que possible, des termes précis.
3. Commencer par une phrase introductive et explicite.	Il faut aborder la description de chaque tâche importante en commençant par une phrase introductive qui présente la tâche et en utilisant un verbe actif qui désigne celle-ci. Il faut aussi mettre en relief les liens

	qui rattachent les tâches les unes aux autres et ne pas se contenter de les décrire simplement.
4. Utiliser des phrases simples et/ou composées, à plusieurs propositions.	L'utilisation de ces phrases permet une compréhension de la tâche à effectuer
5. Tenir compte de l'ordre des tâches.	L'ordre dans lequel doit être énumérée la succession des tâches variera en fonction de la nature des emplois.
6. Indiquer la partie des tâches occasionnelles.	Le titulaire de l'emploi doit être en mesure de connaître les tâches à effectuer occasionnellement.
7. Apprécier les tâches.	Il s'agit de faire ressortir ce qu'il y a de significatif dans les tâches afin de s'en faire une idée précise  Il est souhaitable d'apprécier chacune des tâches aux points de vue quantitative et qualitative.
8 Faire vérifier la description des emplois.	Une fois rédigée, la description des tâches sera soumise au supérieur hiérarchique et au représentant syndical (s'il y en a) afin que tous les deux puissent confirmer sa conformité avec la réalité.  Il est souhaitable que le détenteur de l'emploi en prenne connaissance ; ce qui facilitera son acceptation et sa participation lors de l'évaluation des emplois.

## 2.3.2 Évaluation de l'emploi

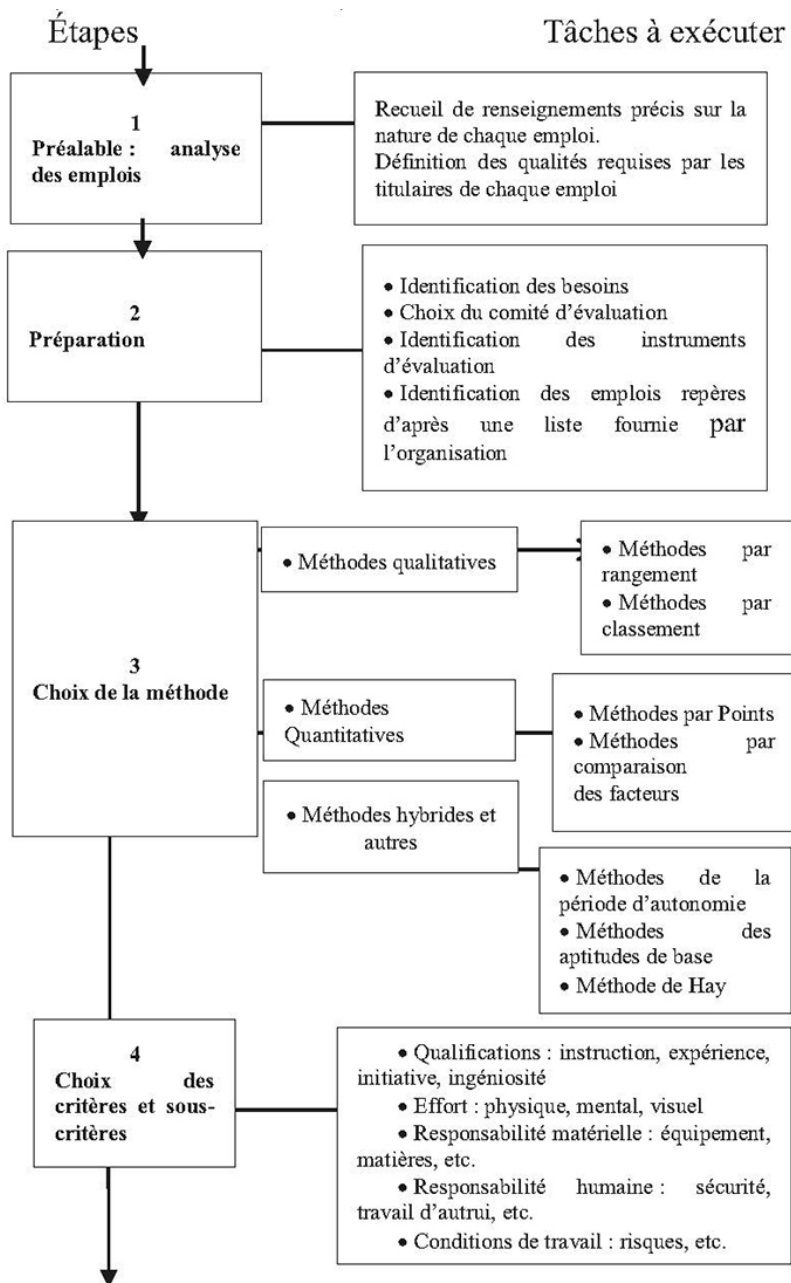
### 2.3.2.1 Définition de l'évaluation de l'emploi

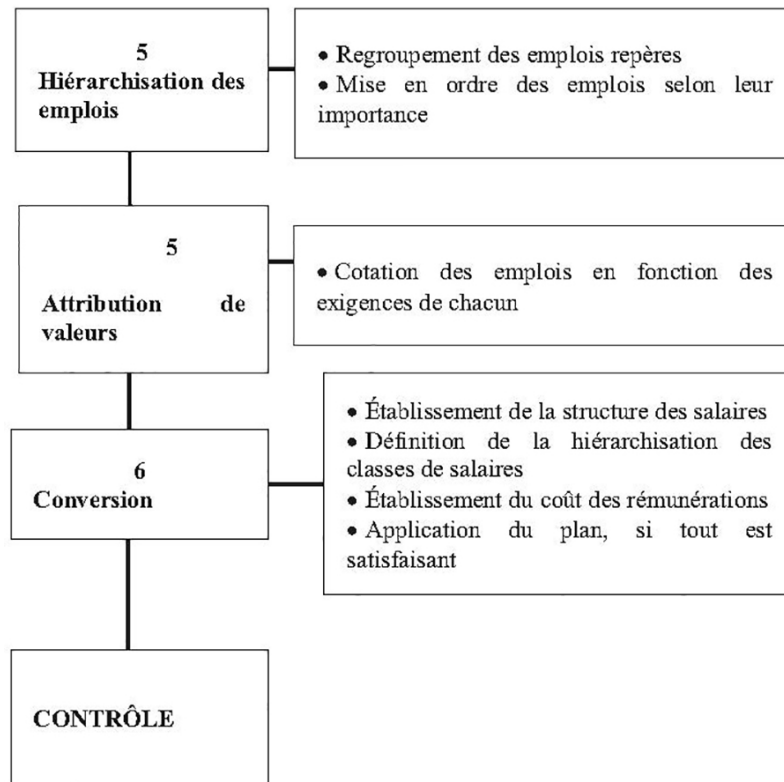
L'évaluation de l'emploi est une activité reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au besoin d'une entreprise, société, etc. en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois.

Cette activité attache du prix non pas à l'employé, mais plutôt aux exigences : capacités, aptitudes, habiletés, etc. nécessaires à l'emploi et des conditions de travail.

### 2.3.2.2 Les étapes de l'évaluation des emplois et tâches à effectuer

(cf. tableau ci-dessous)





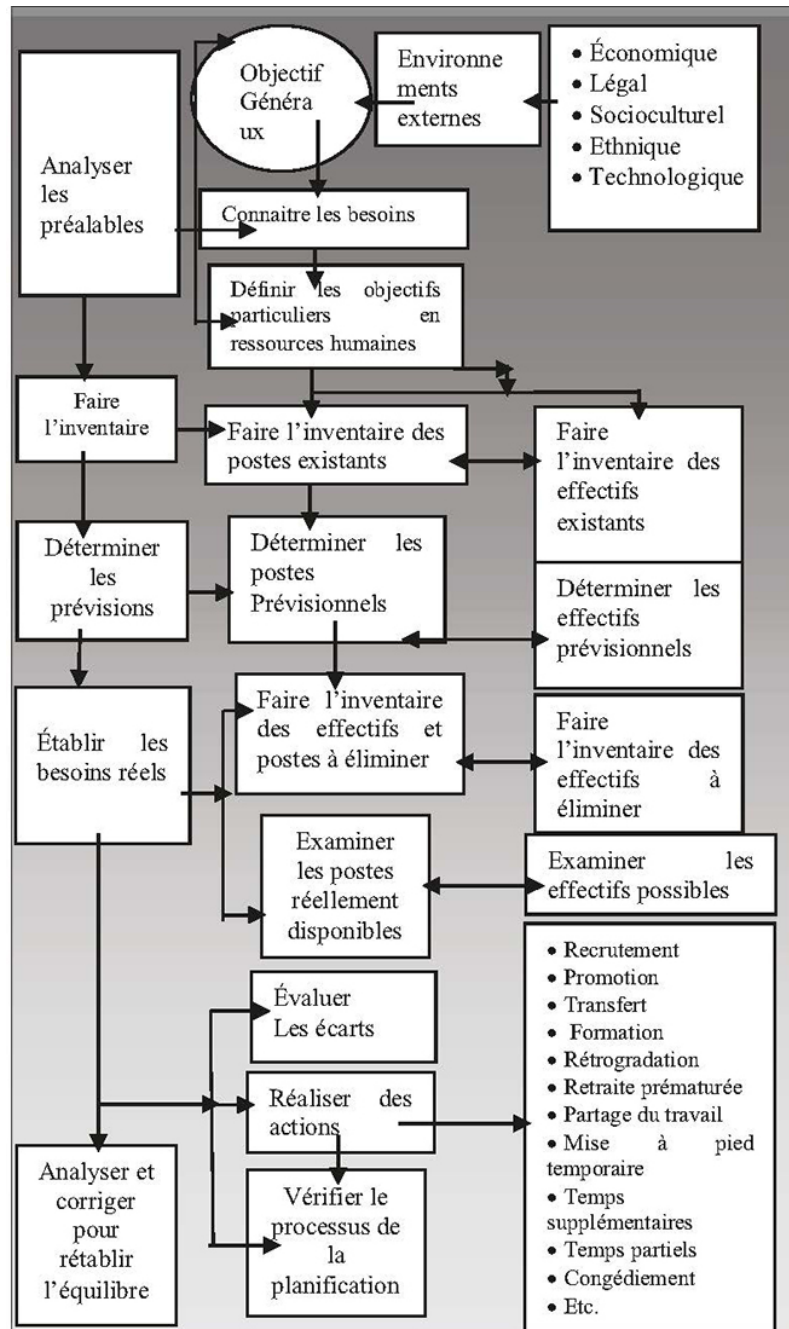
### **2.3.2.2.1 Analyse de l'emploi**

Cette étape consiste en la description de l'activité, des tâches à exécuter (cf. tableau ci-dessous).

<b>Activité</b>	<b>Description de l'activité</b>	<b>Tâches à effectuer</b>
<b>1</b> Préparation	Définition des objectifs et des responsabilités pour chacune des personnes impliquées dans l'organisation et la façon dont on va utiliser l'analyse à effectuer avec l'établissement d'un système de révision de cette analyse	préciser les ingrédients qui peuvent créer un climat propice au recueil d'une information de qualité
<b>2</b> Identification des emplois	Spécification des différentes catégories d'emplois à analyser	Décider :  Dans quels service ou Division ou Section de l'entreprise ou société doit-on débiter  Combien d'employés impliqués pour chaque emploi ?  Combien de temps à accorder à chaque

		employé
<b>3</b> Choix de la méthode et des personnes qui l'appliquent	Entretien      Questionnaire Observation    Journal    Essai Analyse Etc.	Utiliser la méthode la plus appropriée à l'emploi à analyser
<b>4</b> Recueil de l'information	Question à se poser sur l'information à recueillir : Quand ? Comment? Pourquoi? Combien? Avec quoi?	Recueillir des informations sur ce qu'est l'emploi et non sur ce qu'il devrait être.
<b>5</b> Rédaction des descriptions d'emplois	Etablissement du contenu des tâches liées aux postes de chaque employé	Rédiger : Identification de l'emploi à analyser Sommaire de l'emploi Description des tâches Responsabilités et autorités Autonomie Supervision
<b>6</b> Spécification des emplois	Identification des facteurs exigés par les spécifications des tâches décrites	Etablir le lien entre la description des tâches et les objectifs visés par l'analyse des emplois.

### **Présentation schématique des étapes de l'analyse de l'emploi**



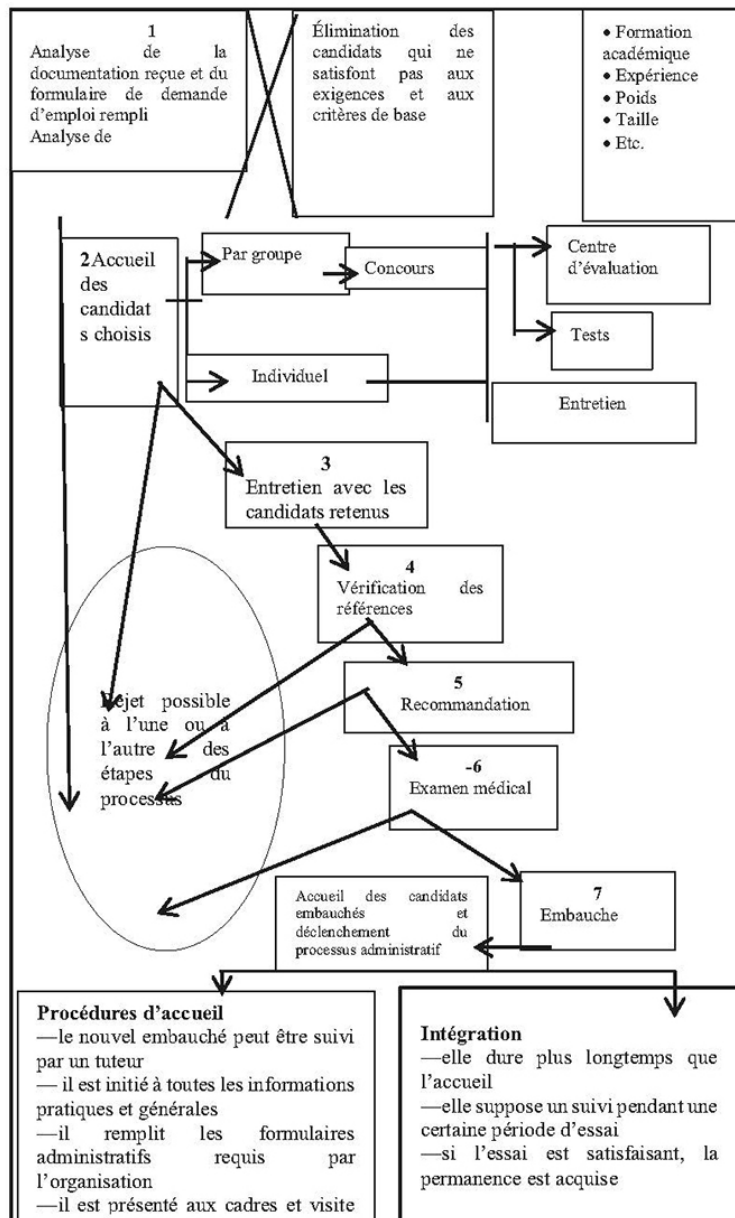
## Préparation, exécution du recrutement et embauche

### 2.3.2.2.2 Préparation de l'analyse

Intervenants	Tâches à effectuer
<b>Préparation</b>	
Service demandeur	Expression du besoin et description des tâches et du profil du candidat Transmission de la demande au Responsable des ressources humaines

Responsable des Ressources humaines	<p>Réception du besoin</p> <p>Rédaction de la demande de recrutement</p> <p>Visa du besoin d'expression</p> <p>Transmission de la demande appuyée de l'expression du besoin à la Direction générale</p>
Direction générale	<p>Réception de la demande</p> <p>Examen de la demande</p> <p>Don de l'avis motivé (favorable ou dé favorable)</p> <p>Transmission de l'avis au responsable des ressources humaines</p>
Responsable des ressources humaines	<p>En cas d'avis favorable :</p> <p>Réception de l'avis</p> <p>Élaboration des Termes de Référence</p> <p>Proposition de choix d'un cabinet (si nécessaire) ou d'une commission chargée du recrutement</p> <p>Transmission des Termes de Référence et de la proposition du choix de cabinet et de la commission de recrutement à la Direction générale</p>
Direction générale	<p>Réception des Termes de Référence et de la proposition de choix d'un Cabinet ou d'une commission</p> <p>Examen et validation Termes de Référence et de la proposition de choix d'un cabinet ou d'une commission</p> <p>Validation des Termes de Référence et de la proposition de choix d'un cabinet ou d'une commission</p> <p>Transmission des Termes de Référence et de la proposition retenue au Responsable des Ressources humaines</p>
Responsable des Ressources humaines	<p>Réception des Termes de Référence validés et de la proposition retenue</p>
Direction générale	<p>Annonce dans au moins un journal officiel (Appel d'offres)</p>
Responsable des Ressources humaines	<p>Réception des dossiers de candidature</p> <p>Transmission des dossiers de candidature au Cabinet ou à la Commission pour sélection des candidats (cf. schéma ci-après)</p>

### ***2.3.2.2.3 Sélection des candidats (cf. schéma ci-dessous).***



Responsable des Ressources humaines	Élaboration du contrat de travail (voir modèle ci-après)
Service juridique (selon le cas)	Transmission du contrat à la Direction générale
Direction générale	Signature du contrat
Responsable des Ressources humaines	Enregistrement du Contrat à l'institution compétente
Responsable des Ressources humaines	Immatriculation du travailleur à l'institution sociale compétente
Le contractuel	Prise de service
Le Chef de service	Atteste la prise de service

Responsable des Ressources humaines	Réception des certificats de prise de service et les transmissions au service financier pour le salaire
Service financier	Réception des certificats de prise de service et calcul des salaires conformément à l'acte d'engagement et au certificat de prise de service.

## 2.4 REGLES A OBSERVER POUR LE RECRUTEMENT

Règles	Interprétations
Pas d'offres d'emploi mensongères	<p>Ne pas publier une annonce contenant des informations fausses ou susceptibles d'induire en erreur, en particulier sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'existence, le caractère effectivement disponible, l'origine et la nature de la description du poste ;</li> <li>le salaire et les avantages y liés</li> <li>le lieu de travail</li> </ul>
Des outils de recrutement pertinents	<p>Indiquer au candidat les méthodes et techniques d'aide au recrutement (analyser graphique, test, etc.)</p> <p>S'il y a un questionnaire à remplir, informer le candidat de l'identité du responsable du Traitement.</p> <p>De la finalité poursuivie par le traitement auquel les données sont destinées.</p> <p>Des effets de non-réponse.</p> <p>Des personnes physiques ou morales qui recevront les renseignements.</p> <p>Des conditions dans lesquelles il peut accéder ou modifier les données.</p>
Interdiction de la discrimination	<p>Exclure les motifs de discrimination à. entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'origine, le sexe, la situation familiale.</li> <li>Les mœurs, l'âge ; le nom de famille, l'appartenance physique.</li> <li>La grossesse, l'état de santé, etc.</li> </ul>
Bannir les questions personnelles	<p>Durant le processus de recrutement, éviter les questions personnelles, les informations à demander au candidat n'ayant pour seul but que d'apprécier ses capacités à occuper le poste, ou ses aptitudes professionnelles. Elles doivent avoir un lien direct et nécessaire avec ce poste ou ses aptitudes.</p>

Les conditions d'essai professionnelles	Ne pas confondre essai professionnel pour arrêter le choix avec la période d'essai qui vient après l'embauche.
---	--

## 2.5 CONSEILS AU COURS DE LA PREPARATION ET DE LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN

Phases	Conseils
Préparation de l'entretien d'embauche	<p>Le candidat est tenu de répondre de bonne foi aux questions qui lui sont posées uniquement, si elles présentent un lien direct avec l'évaluation des compétences.</p> <p>Le recruteur ne doit pas prendre en compte l'état de grossesse de la candidate.</p>
	Le recruteur ne doit pas chercher à piéger le candidat
Conduite de l'embauche	<p>Le recruteur</p> <p>Dois laisser parler le candidat, être à son écoute ;</p> <p>Ne dois pas laisser le candidat déborder le sujet principal de l'entretien.</p> <p>Penser à évoquer les aspects suivants : rémunération, lieu de travail par rapport au lieu de résidence, les délais de disponibilité, l'existence d'une clause de non récurrence.</p> <p>Ne dois pas oublier.</p> <p>De clôturer l'entretien de résumé de ce qui a été compris.</p> <p>De vérifier que les informations souhaitées sont disponibles.</p> <p>Que le candidat est toujours intéressé.</p> <p>préciser les suites de l'entretien (délai et réponse)</p>

## 2.6 LES PRINCIPAUX OUTILS DU RECRUTEMENT

### Le curriculum vitae

Le curriculum vitae est un document qui permet de prendre contact avec l'employeur en lui fournissant des renseignements sur le candidat en vue d'un emploi.

IL vise les objectifs ci-dessous :

— Présélectionner les candidats en vue d'un poste à combler.

— Constituer une « banque » de candidats en vue de futurs postes à combler.

— Orienter l'entrevue et les décisions avec les candidats.

— Éviter des déplacements inutiles pour des entretiens avec les employeurs qui n'ont pas de poste correspondant à la compétence possédée.

— Le CV doit être attrayant, précis, écrit lisiblement, propre, sans faute d'orthographe, sur du papier de bonne qualité, bien espacé avec des phrases courtes, etc.

### **La correspondance**

La correspondance est un document écrit sous forme de lettre servant de lien entre le candidat et le futur employeur.

Exemples :

— La lettre d'accompagnement du CV.

— La lettre de rappel (au cas où le premier est demeuré sans suite).

— La lettre de remerciement à la suite d'une entrevue.

— La lettre de réponse de l'employeur.

Cette lettre permet au candidat d'exprimer sommairement et officiellement pourquoi il est candidat idéal pour le poste à pourvoir.

### **Le téléphone**

IL est de nos jours un outil indispensable pour le recrutement. En effet, il sert entre autres à :

— Faciliter la communication directe entre les candidats et l'employeur en un temps court.

— Convoquer un candidat retenu.

— Annoncer au candidat retenu sa nomination.

### **La fiche de contrôle**

La fiche de contrôle est un outil qui sert à noter tous les contacts effectués lors de la recherche d'un emploi. Il permet à

l'employeur de réunir tous les renseignements possibles d'une façon uniforme à propos de tous les candidats.

### **Le formulaire de demande d'emploi**

C'est un document qui permet une évaluation rapide du candidat. En effet, il exige de chaque candidat :

- De formuler ses idées clairement et logiquement.
- D'être précis.
- De soigner son vocabulaire, l'orthographe.
- D'expliquer comment sa compétence peut être utile.
- Qu'il réponde clairement aux questions.

### **2.7 TERMINOLOGIE**

— Bilan de compétence : travail réalisé au sein d'un cabinet pour faire le point sur les aptitudes et cursus professionnels.

— Blogs : pages personnelles sur internet que publie sous des articles réguliers un internaute sur les thématiques diverses.

— Cabinet de recrutement : structure faisant interface entre la société et un candidat.

— Candidature spontanée : lettre de candidature envoyée à une entreprise dans le but de proposer son profil bien que l'entreprise n'ait pas fait d'annonce.

— Contrat à durée déterminée : contrat de travail signé entre une entreprise et son employé pour une durée déterminée dans le temps n'excédant pas 18 (dix-huit) mois.

— Contrat à durée indéterminée : contrat de travail signé entre une entreprise et son employé pour une durée non limitée dans le temps.

— Chasseur de Tête : Personne dépêchée par Une Entreprise pour recruter un cadre correspondant au mieux à ses exigences pour occuper un poste précis.

— Coaching : Suivi de la vie professionnelle dans une contrainte de temps pour aider une personne à mettre en place

un projet.

— Communication non verbale : Communication qui se base sur les gestes, le regard, l'attitude, les positions d'une personne dans un contexte de dialogue ou d'un entretien avec une ou plusieurs personnes

— confirmées : Personne ayant Une Expérience professionnelle dans un secteur d'activité

— Contrat de Travail : Document signé entre 2 (deux) parties (employeur et employé) définissant officiellement la collaboration et les termes y liés.

— Données objectives : données concrètes.

— Droit de travail : ensemble des règles dans le secteur qui régissent les relations entre employeur et employé.

— État civil : Informations propres à une personne.

— Entretien : conversation menée entre 02 (deux) ou plusieurs personnes.

— Expatrié : personne qui a quitté son pays.

— Expérience : connaissances acquises durant des années de pratique

— Formation : parcours scolaire et universitaire souvent sanctionné de diplômes.

— Formation en alternance : enseignement qui repose sur un aspect sur un aspect, une période théorique et une période de pratique d'entreprise.

— Formation professionnelle : formation proposée au salarié d'une entreprise.

— Intérim : type de contrat de travail pendant lequel une personne occupe un poste temporairement.

— Junior : personne ayant une expérience de quelques années dans le domaine convoité.

— Lettre de motivation : document qui a pour but de démontrer au recruteur la connaissance que l'on a de son

entreprise pour postuler à un emploi ou des compétences à faire valoir pour se présenter à un poste.

— Négociation : période pendant laquelle 2 (deux) ou plusieurs parlementent pour parvenir à un accord sur un sujet litigieux.

— Période d'essai : durée courante couvrant les premiers temps d'entreprise servant de test tant pour l'employeur que pour l'employé et durant laquelle le contrat peut être rompu entre les 2 (deux) parties.

— Profil ; caractéristique d'une personne ou d'un candidat idéal recruté pour un poste précis.

— Recrutement : action de trouver un candidat parmi plusieurs personnes pour un poste précis.

— Salaire brut : salaire calculé avant retrait des cotisations salariales.

— Salaire net : salaire perçu par un salarié une fois les cotisations prélevées.

— Sénior : personne ayant acquis une longue expérience professionnelle dans le domaine convoité.

— Télétravail : emploi exercé chez soi ou dans un autre lieu que les locaux logeant l'entreprise.

## **PARTIE III**

# **La Gestion du contrat de travail**

## **3.1 DEFINITION DU CONTRAT DE TRAVAIL**

Le contrat de travail est un acte par lequel une personne (employée) s'engage à mettre son activité à la disposition d'une personne (employeur) sous la subordination de laquelle elle se place moyennant une rémunération.

## **3.2 ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU CONTRAT.**

Il (le contrat) comprend, entre autres, les éléments ci-dessous :

### **3.2.1 La nature du contrat**

Elle définit le poste à pourvoir

### **3.2.2 Objet du contrat**

L'objet du contrat est ce sur quoi porte le contrat, c'est-à-dire la contrepartie des obligations réciproques de chacune des parties. Ainsi, l'objet du contrat du salarié est la prestation de service qu'il s'engage à accomplir et l'objet de l'obligation de l'employeur est la fourniture du service à l'employé.

### **3.2.3 La rémunération**

La rémunération représente la contrepartie de la prestation de travail fournie par l'employé.

## **3.3 LES OBLIGATIONS DES CONTRACTANTS**

Les contractants sont l'employeur et l'employé. Chacun d'eux a des obligations vis-à-vis de l'autre.

### **3.3.1 Les obligations de l'employeur**

L'employeur est tenu de respecter les clauses contractuelles. En effet, il doit :

— Mettre À La Disposition du Travailleur Le Matériel nécessaire pour l'exécution de son travail.

— Assurer La Formation du Travailleur.

— Veiller À prévenir, autant que faire se peut les accidents et les maladies professionnelles. À cet égard, la loi lui impose de s'assurer que le personnel exerce son travail dans les conditions optimales d'hygiène et de salubrité.

— Respecter La Vie privée du Travailleur.

— Déclarer Son Personnel auprès du Service public d'emploi dans le délai légal.

### **3.3.2 Les obligations de l'employé**

La principale obligation qui pèse sur le travailleur est d'exécuter le travail pour lequel il est embauché.

En outre, il doit :

— Exécuter personnellement le travail qui lui est demandé conformément aux instructions de son employeur.

— Exécuter Ses Tâches consciencieusement et loyalement.

— Se soumettre Au Pouvoir de Direction de L'employeur et à son autorité. Il doit respecter la discipline au sein de l'entreprise.

## **3.4 TYPES DE CONTRATS**

Il existe 2 (deux) types de contrats ; à savoir : le contrat à durée déterminée, et le contrat à durée indéterminée.

### **3.4.1 Le contrat à durée déterminée**

Le contrat à durée déterminée est un contrat comportant un terme certain, c'est-à-dire établi pour une durée bien précise. Cette durée est fixée au moment de la conclusion du contrat.

Toutefois, cette durée ne peut être supérieure à celle légale. Au-delà de cette période, il est réputé contrat à durée indéterminée.

Un contrat à durée déterminée dont la durée est inférieure à la durée légale peut faire l'objet d'un renouvellement ; dans ce cas, la durée du contrat renouvelé ne doit pas être supérieure à la durée du contrat initial, et la durée des 2 (deux) contrats ne doit pas être supérieure à la durée prévue à cet effet.

Si, à l'échéance du contrat à durée déterminée et en l'absence de clauses particulières de renouvellement, les relations de travail subsistent entre le salarié et l'employeur, le salarié peut invoquer le bénéfice des dispositions du contrat à durée indéterminée.

### **3.4.2 Le contrat à durée indéterminée**

Le contrat à durée indéterminée est un contrat conclu sans limitation de durée.

(Modèle, de contrat cf. annexe)

## **3.5 LA SUSPENSION DU CONTRAT DE TRAVAIL**

### **3.5.1 Définition de la suspension du contrat de travail**

La suspension du contrat de travail est l'arrêt temporaire des clauses contractuelles pour une mesure disciplinaire.

Il y a suspension du contrat de travail chaque fois que le travailleur est fondé à refuser sa prestation de travail ou l'employeur à s'abstenir de fournir du travail.

### **3.5.2 Les causes de la suspension du contrat de travail**

Les causes de la suspension du contrat de travail sont nombreuses. Toutefois, entre autres, on peut citer :

— La Fermeture de l'Etablissement par suite du Départ de l'employeur sous les drapeaux ou une période obligatoire d'instruction militaire ;

— L'accident ou La Maladie non professionnelle du travailleur dûment constatés par un médecin agréé conformément à la durée légale.

— Le Congé de Maternité.

— La Grève ou Le Lock-Out déclenchés dans Les Conditions légales et réglementaires.

— L'absence du Travailleur autorisé par L'employeur en vertu de la réglementation des conventions collectives ou accords individuels.

— L'indisponibilité du Travailleur résultant D'un Accident de travail ou d'une maladie professionnelle.

— La Mise À Pied du Délégué Syndical dans l'attente d'une décision définitive de l'inspection du Travail.

— Le Chômage technique ou Chômage économique.

— La Détention préventive du Travailleur dans La Limite de la durée légale.

— Le Congé payé.

— La Période de Pèlerinage Aux Lieux saints ;

— La Durée du Mandat du Député À l'Assemblée nationale, à la demande écrite de l'intéressé, etc.

### **3.5.3 Obligations des contractants durant et après la période de suspension du contrat**

#### ***3.5.3.1 Obligations des contractants durant la période de suspension.***

Le travailleur/employeur

L'employeur ne peut résilier le Contrat à durée indéterminée que pour faute lourde ou cas de force majeure, rendant impossible le maintien du contrat.

Il incombe à l'employeur de justifier la résiliation du contrat, si elle survient suite à l'une ou à l'autre des raisons (faute lourde, cas de force majeure).

#### ***3.5.3.2 Obligations des contractants après la période de suspension***

**a.** Si à l'issue de la période de suspension, le salarié retrouve son emploi ou un emploi similaire, le médecin du travail le déclare apte à tenir l'emploi qui était le sien.

**b.** Si l'organisation de l'entreprise ne permet pas de dégager un poste apte à l'aptitude du salarié, l'employeur peut procéder au licenciement du salarié, il le peut également si le

salarié arrivait à refuser le poste de remplacement. Dans ces 2 cas, la procédure de licenciement pour motif personnel doit être appliquée. Si le licenciement est prononcé, le salarié a droit à l'indemnité compensatrice de préavis et à l'indemnité de licenciement.

c. Si l'employeur ne propose pas un nouveau poste correspondant aux aptitudes du salarié alors que l'organisation de l'entreprise le permettrait, le salarié a droit à une indemnité correspondant à une 1 année de salaire, outre les indemnités de préavis et de licenciement ;

d. Par contre, si le salarié est inapte à reprendre l'emploi qu'il occupait, l'employeur doit lui proposer un autre emploi approprié à ses aptitudes telles qu'elles soient appréciées par le médecin du travail, et aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé.

### **3.6 LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL**

#### **3.6.1 Définition de la rupture du contrat de travail**

La rupture du contrat de travail consiste à mettre fin au contrat de travail avant l'échéance prévue.

En effet, les parties au contrat peuvent décider de mettre fin à leur relation mutuelle tout en respectant les règles suivies lors de la conclusion du contrat. Mais cette rupture ne doit pas s'apparenter à la transaction.

Les parties doivent constater leur accord par un écrit rédigé en présence de l'inspecteur du Travail et signé d'eux.

Cet écrit doit être clair et sans équivoque.

#### **3.6.2 Causes de la rupture du contrat de travail**

##### **3.6.2.1 *La faute lourde ou faute grave***

La faute grave est un manquement d'un salarié à une obligation contractuelle ou à la discipline de l'entreprise dont la gravité rend impossible son maintien dans l'entreprise.

À défaut d'accord des parties, le contrat à durée déterminée ne peut être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas de faute grave ou de force majeure.

### ***3.6.2.2 La force majeure ou interruption involontaire***

La force majeure ou interruption involontaire est définie comme étant un événement imprévisible, insurmontable et extérieur à la partie qui l'invoque.

### ***3.6.2.3 Le décès du salarié***

Le contrat de travail étant un contrat conclu intuitu personae, le décès du salarié met fin automatiquement au contrat.

### ***3.6.2.4 La retraite du salarié***

La retraite du travailleur est la cessation de ses activités professionnelles suite, soit à l'âge, soit à l'ancienneté de service.

### ***3.6.2.5 L'inaptitude du salarié***

L'inaptitude du salarié doit être constatée par un médecin.

### ***3.6.2.6 La démission (cas de contrat à durée indéterminée)***

La démission est l'acte par lequel le travailleur se démet de son emploi.

La liberté de démission du salarié peut être limitée par l'insertion dans le contrat d'une clause de dédit formation.

### ***3.6.2.7 Le licenciement***

Le licenciement est la mesure par laquelle, de façon unilatérale, un employeur met fin au contrat de travail qui le lie à l'employé

Il existe deux types de licenciements :

— Le licenciement pour motif personnel : Le motif personnel du licenciement tient à la personne même du salarié, son absence prolongée, son inaptitude professionnelle et physique, son comportement fautif.

— Le licenciement pour motif économique : Le motif économique est d'abord celui qui n'est pas inhérent à la personne du salarié.

— Le motif économique implique une suppression ou transformation de façon substantielle de poste.

### **3.6.3 Conséquences de la rupture du contrat de travail**

#### **3.6.3.1 *La Faute lourde***

Le non-respect de la procédure par l'employeur peut le conduire à verser des dommages et intérêts au salarié, des indemnités de congés payés uniquement pour la période avant la rupture du contrat.

#### **3.6.3.2 *La force majeure ou interruption involontaire***

En cas d'interruption involontaire ou de cas de force majeure, le salarié a droit à une indemnité compensatrice dont le montant est égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat.

#### **3.6.3.3 *Le décès du salarié***

Le décès du salarié en activité donne droit à ses héritiers à une allocation payable par l'institution sociale compétente.

Cette allocation est :

— Versée aux ayants droit.

— Payée sous forme d'un versement unique à la personne qui prend légalement la charge effective des enfants du travailleur déterminée par la loi ou le règlement de l'institution.

— Toutefois, au cas où le défunt ne laisse pas d'enfants, l'allocation est versée de préférence au (x) conjoint(es)(s) ou à défaut aux ascendants.

— En plus de ces allocations payées par l'institution sociale, les héritiers ont droit, et ce, à la charge de l'employeur :

- À des indemnités compensatrices de congés payés lorsque le défunt n'a pas bénéficié de ses congés correspondants.

- Aux différentes indemnités de licenciement lorsque le défunt qui avait été licencié n'avait pas encore reçu les indemnités qui lui étaient dues.

Toutefois, « lorsque le décès de l'employeur entraîne la cessation de l'entreprise, les salariés ont droit à l'indemnité de préavis, l'indemnité de licenciement, l'indemnité compensatrice de congés payés. »

Pièces à fournir par les héritiers pour l'allocation au décès.

- Le Certificat du travail du défunt.
- Le Certificat de cessation de Paiement.
- Le Certificat de décès.
- Le Jugement d'Hérédité.
- Le Certificat de résidence.
- L'extrait de mariage de chaque épouse.
- L'extrait de naissance de chaque enfant mineur.

Ces pièces sont à fournir par la famille du défunt et déposées au Responsable des Ressources humaines qui a charge de les transmettre à l'institution sociale.

#### **3.6.3.4 *La retraite***

La retraite donne droit à la pension trimestrielle au travailleur retraité.

#### **3.6.3.5 *L'Inaptitude du salarié***

L'employeur est tenu de proposer une mutation ou une transformation de poste adaptée au salarié ou rompre le contrat ou si le salarié refuse le nouvel emploi proposer.

L'employeur doit verser au salarié :

- Une indemnité de rupture fixée par la loi.
- Une indemnité de précarité.

Dans le mois suivant l'examen médical de reprise du travail, si le salarié n'est pas reclassé dans l'entreprise ou si son contrat n'est pas rompu, l'employeur est tenu de verser le salaire correspondant à l'emploi occupé avant la rupture.

#### **3.6.3.6 *La démission en cas de contrat à durée indéterminée***

L'employeur qui s'opposerait à l'exécution du préavis sera condamné à payer au salarié démissionnaire une somme indemnisant celui-ci du préjudice résultant des pertes de salaire, d'indemnités et autres avantages qui auraient été acquis si le salarié avait pu travailler pendant toute la durée du délai-congé.

Lorsqu'en cours de préavis, l'employeur ou le salarié commet une faute grave, celle-ci entraîne la rupture immédiate du contrat.

Le salarié démissionnaire qui ne respecte pas son délai de préavis devra indemniser l'employeur. Cette indemnité correspond au salaire qu'il aurait perçu s'il avait normalement travaillé jusqu'à l'expiration du délai-congé. Elle peut être d'un montant plus élevé lorsque, en refusant d'exécuter le préavis, le salarié démissionnaire a eu l'intention de causer un préjudice à l'employeur et lui a effectivement causé un préjudice distinct de celui qui résulte habituellement de la seule inexécution du délai-congé.

### ***3.6.3.7 Le licenciement***

Si :

— Le licenciement d'un travailleur survient sans l'observation des formalités, il est dit irrégulier et l'employeur est alors condamné à payer au salarié une indemnité fixée par la loi ;

— La faute reprochée au salarié n'est pas justifiée, le licenciement intervenu sera considéré comme abusif et l'employeur sera condamné au paiement d'une indemnité fixée par la loi.

— Par contre, en cas de faute grave, la rupture intervient sans l'observation du préavis.

## **3.6.4 Procédures de rupture du contrat de travail**

### ***3.6.4.1 La retraite***

Notification par l'employeur à l'employé son intention de le mettre à la retraite avant que celui-ci ait atteint l'âge de la retraite.

Cette notification doit intervenir dans les délais légaux.

Toutefois, l'employeur peut proposer au salarié de prolonger le contrat de travail au – delà de l'âge de la retraite. Si le salarié refuse cette proposition, son départ est assimilé à une mise à la retraite.

Si le salarié accepte cette proposition, le contrat de travail continue à lier les 2 (deux) parties jusqu'au jour où l'une d'entre elles décide d'y mettre fin. Ainsi, le salarié ou l'employeur doit notifier à l'autre partie son intention de départ ou de mise à la retraite dans le délai requis avant le jour pour la cession de la relation de travail. »

Lorsque la rupture intervient, elle est soumise au régime juridique défini l'institution sociale en charge.

Cependant, lorsque le salarié commet une faute grave, l'employeur peut jouer les règles de licenciement.

La cessation d'activités professionnelles ouvre droit à une pension au salarié, appelée pension de retraite assignée à l'institution sociale. Elle est due à un travailleur :

- Justifiant l'âge ou la durée d'activités fixée par la loi.
- Régulièrement affilié à l'institution Sociale.
- Et à jour de ses cotisations.

Pièces à fournir pour la pension de Retraite :

- La Demande de liquidation de la Pension.
- Le Carnet d'Assuré social.
- L'attestation employeur.
- Le Certificat de cessation de Paiement.
- Le Relevé des 36 derniers mois de salaire.
- Le Certificat de résidence.
- (Quatre) photos d'identité.
- L'extrait de mariage de chaque conjoint.
- L'extrait de naissance de chaque enfant mineur.
- Le Certificat de vie collectif ou individuel des enfants.

Ces pièces sont à fournir par le retraité et déposer au responsable des Ressources humaines qui a charge de les transmettre à l'institution sociale en charge.

En cas de décès du retraité, la pension revient à ses ayants droit (veuve [s] enfants) et devient la pension de réversion. Pour ce faire il faudra fournir :

- Le Carnet de Pension du défunt.
- L'extrait de mariage de la veuve.
- Le Certificat de résidence de la veuve.
- La Copie d'identité de la veuve.

Ces pièces sont à fournir par la famille du défunt et déposées au responsable des Ressources humaines qui a charge de les transmettre à l'institution sociale en charge.

#### ***3.6.4.2 Le licenciement pour motif personnel***

Acteurs	Tâches
Employeur	Convocation de l'employé par écrit précisant la date, l'heure et le lieu de l'entretien, les motifs du licenciement, et transmission dans le délai légal.
Employé	Réception de la notification.
Employé, son représentant	Se rendre au lieu de l'entretien tel que prévu.
Employeur	Exposé des raisons du licenciement à l'employé ou à son représentant
Employeur	Rémunération des participants à l'entretien comme s'ils n'avaient pas quitté leurs postes.  Paiement des frais de déplacement des participants à l'entretien.
Employeur	Notification du licenciement et remise de la notification à l'employé dans le délai prévu.
Employeur	Versement de l'indemnité de licenciement à l'employé. Indemnité conformément à la loi.
Employé	Perception de l'indemnité de licenciement.
Employeur	Délivrer au salarié un certificat de travail ne devant comporter aucune appréciation défavorable.

Employé	Réception du certificat de travail
Employeur	<p>Payer sans délai le salaire et les accessoires du salaire.</p> <p>Payer une indemnité compensatrice de congé non pris.</p> <p>Payer les frais de voyage lorsqu'il s'agit d'un étranger.</p>
Employé	Perception du salaire, de l'indemnité, et des frais de voyage.
Employeur	Délivrer au salarié un reçu pour solde de tout compte dans le but d'indiquer qu'elle ne doit rien au salarié au titre des rémunérations et indemnités à sa date de départ.

### **3.6.4.3 Licencierement pour motif économique**

Intervenants	Tâches à effectuer
L'employeur	<p>Soumet des projets de licenciement pour avis aux délégués syndicaux ou aux travailleurs de l'entreprise ou de l'Établissement s'il n'existe pas de délégués syndicaux).</p> <p>Ce projet doit contenir les raisons économiques du licenciement.</p>
Délégués syndicaux, travailleurs.	Réceptionnent et examinent le projet de licenciement, et transmet l'avis à l'employeur.
Employeur	Recueil de l'avis des délégués syndicaux à travers une correspondance.
L'employeur, Délégué syndical, travailleur.	Tenue d'une première réunion sept jours après que l'employeur ait remis le dossier de licenciement aux délégués syndicaux.
L'employeur, délégué, syndicaux, travailleurs	Tenue d'une seconde réunion avec les délégués syndicaux sept jours. Plutôt après la première. Au cours de celle-ci, l'employeur présente le dernier état de son projet comprenant : le nombre et les catégories de travailleurs susceptibles d'être licenciés, la période au cours de laquelle les licenciements pourraient être notifiés, les mesures adoptées pour limiter le nombre et pour faciliter le reclassement des salariés licenciés.
Employeur	<p>Communication avec l'inspecteur du travail l'inspecteur du travail.</p> <p>Saisit l'inspecteur du travail à titre d'information lorsque le licenciement concerne au moins dix salariés</p>
L'inspecteur	Peu s'opposer, lorsque le licenciement concerne moins de dix salariés, et ce, dans les quinze jours suivant la présentation

	du dossier et dans ce cas, l'employeur conteste la décision par-devant le tribunal du travail.
Employeur	Lorsqu'il s'agit du licenciement de moins de dix salariés ou lorsque l'inspecteur n'a pas respecté le délai pour faire opposition, procède au licenciement de chaque salarié en observant la procédure du licenciement pour motif personnel

### **L'effectivité du licenciement.**

Le licenciement ne devient effectif qu'à l'expiration du délai de préavis ; ce délai est prévu pour assurer la bonne marche de l'entreprise.

La durée du préavis est fonction de la catégorie professionnelle.

Lorsque l'employeur dispense le salarié de l'exécution du préavis, il est alloué à celui-ci une indemnité de préavis.

#### ***3.6.4.4 Rupture du contrat de travail à durée déterminée***

Acteurs	Tâches
Employeur et employé	Notification la rupture du contrat par l'un à l'autre en présence de l'inspecteur du Travail.
Employeur	Informé l'employé dans les délais prévus suivant la durée du contrat.
Employeur	Etablissement du certificat de travail.
Employé	Réception du certificat de travail.
Employeur	Paiement au travailleur d'une indemnité dont le montant est défini par la loi.
Employé	Réception du reçu pour tout solde. Toutefois, il peut dénoncer ce reçu par écrit à l'employeur, si : le reçu ne porte pas la mention, en caractères apparents du délai de forclusion. La mention « pour solde de tout compte » n'est pas entièrement manuscrite et suivie de la signature du salarié.

#### ***3.6.4.5 Rupture du contrat à durée indéterminée***

Le travailleur démissionnaire adresse un préavis de démission à son employeur dans le délai légal. Ce préavis est fonction de la catégorie professionnelle du travailleur.

### **3.7 MODIFICATION DU CONTRAT DE TRAVAIL**

#### **3.7.1 Définition de la modification du contrat de travail**

La modification du contrat de travail consiste à toucher à un élément contractuel déterminant pour les contractants (employeur et employé) lors de la signature du contrat de travail, ou à un élément essentiel de la relation de travail.

##### ***3.7.1.1 Cause de la modification du contrat de travail***

##### ***3.7.1.2 Modification du contrat de travail pour raison économique.***

Les raisons économiques pouvant conduire à la rupture du contrat de travail sont, entre autres :

- Les difficultés économiques dont : endettement important, mis en redressement judiciaire.
- La mutation technologique.
- La réorganisation décidée pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise dans le secteur, etc.

##### ***3.7.1.3 Modification du contrat de travail pour autres raisons.***

Selon la jurisprudence, on peut modifier le contrat de travail dans les cas suivants :

- Retrait de responsabilité.
- Réduction à des tâches secondaires.
- Retrait de procuration de délégation permettant au salarié de signer certains documents.
- Rétrogradation suite à une sanction disciplinaire, déclassement.

##### ***3.7.1.4 Procédure de modification du contrat***

La modification doit être notifiée au salarié par lettre recommandée avec accusé de réception, ou par tout autre

moyen.

Dans la lettre, préciser le délai de réflexion accordé au salarié pour faire connaître son refus.

Si au terme de ce délai, l'employé donne une réponse expresse et positive, ou ne répond pas, la modification proposée par l'employeur vaut acceptation.

Par contre une réponse dilatoire ou conditionnelle telle qu'une demande de prorogation du délai de réflexion formulée par l'employé au-delà du délai de réflexion constitue une réponse négative.

Le délai de réponse court à compter de la réception de la lettre de notification par l'employé : la date de retrait de la lettre recommandée expire à minuit le jour suivant qui porte le même quantième que le jour de la réception de la lettre de notification contenant la proposition de modification.

Le non-respect par l'employeur du délai de réponse accordé à l'employé pour prendre parti sur une proposition de modification de son contrat de travail pour raison économique prive le licenciement de cause réelle et sérieuse.

Toutefois, si la procédure a été respectée, et que l'employé a refusé la modification de son contrat de travail, il pourra faire l'objet d'un licenciement pour raison économique, sous réserve que la réalité de ce motif soit établie de manière objective et suffisante.

Si l'employé refuse ou ne répond pas dans le délai, l'employeur ne pourra ni prendre acte de la rupture ni le considérer comme démissionnaire. Dans ce cas, l'employeur devra renoncer à la modification, soit engager une procédure de licenciement pour raison économique.

**NB :** Il faut noter que la modification du contrat de travail ne peut qu'être proposée par l'employeur à l'employé, mais non imposée.

## **PARTIE IV**

# **La gestion de la rémunération**

## **4.1 DEFINITION DE LA REMUNERATION**

La rémunération est une somme d'argent que l'employé perçoit en contrepartie du service rendu à l'employeur.

Elle est composée du salaire de base et de tous les autres avantages et associés payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au salarié en raison de son travail.

## **4.2 AVANTAGES DE LA REMUNERATION**

La rémunération joue un rôle sur la capacité concurrentielle de l'entreprise, mais aussi sur sa capacité à recruter, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et la fidélisation des employés.

## **4.3 DIFFERENTES SORTES DE SALAIRES**

Il existe différentes sortes de salaires qui sont, entre autres :

### **— Le salaire au temps**

Selon cette forme, le salaire est établi en fonction du temps, quelle que soit la valeur du travail fourni par le salarié. Il est calculé en une unité de temps, en heure, en semaine.

Il correspond au Taux de salaire établi, multiplié par le nombre d'heures travaillées.

### **— Le salaire mensuel**

Salaire correspondant à celui qu'une personne touche mensuellement à une date fixe. C'est le salaire le plus fréquent.

### **— Salaire au rendement et au régime de prime.**

Le salaire au rendement est calculé en fonction de la production par le salarié, sans oublier les normes de qualité requises.

Le salaire au régime de prime est un stimulant pour encourager la performance ou la participation du salarié aux résultats.

— **Le salaire à la pièce**

Salaire attribué en fonction de chaque pièce produite ou par chaque opération accomplie

— **Le salaire à la tâche ou au forfait**

C'est la rémunération établie pour l'exécution d'une certaine quantité de travail.

#### **4.4 LES RETENUES SUR LA REMUNERATION**

Les retenues sur la rémunération sont des prélèvements effectués par l'employeur sur le salaire de l'employé en application des dispositions légales ou du règlement intérieur de l'entreprise. Il s'agit :

— Des retenues pour compte de l'administration fiscale (RTS).

— Des cotisations pour le compte des structures sociales (cotisations ouvrières et patronales).

— Des retenues en application du règlement intérieur de l'entreprise : cotisations à la mutuelle des travailleurs, les avances sur salaires, etc.

— Les retenues pour compte de la justice : les saisies-arrêts (voir procédure).

##### **4.4.1 Procédure Saisie-arrêt**

On appelle saisie-arrêt, une souscription ou cession volontaire devant le Magistrat du lieu du travail ou de résidence, ou à défaut, par l'inspecteur du Travail pour le remboursement d'avance consenti à un travailleur.

##### **Procédure de saisie-arrêt**

— Souscription du travailleur.

— Dépôt de l'acte « saisie-arrêt » par l'huissier au responsable des ressources humaines.

— Transmission de l'acte au chef d'entreprise par le responsable des ressources humaines.

— Annotation de l'acte par le chef d'entreprise pour le responsable financier.

— Transmission de l'acte au service de comptabilité.

— Exécution de l'acte (prélèvement du montant) par le service de comptabilité (en espèces ou par chèque).

— Versement du montant prélevé au Greffier du Tribunal ou remise du chèque au Greffier du Tribunal.

Remise d'un reçu responsable des ressources humaines par le Greffier du Tribunal concerné.

Transmission du reçu à la comptabilité par le responsable des ressources humaines pour comptabilisation et justification du montant prélevé.

## **4.5 PAIEMENT DU SALAIRE**

### **4.5.1 Les lieux du paiement du salaire**

Les lieux du paiement du salaire sont le lieu de travail (sauf cas de force majeure, le salaire doit être payé au lieu du travail.) Et le bureau de l'employeur (lorsqu'il est voisin du lieu du travail).

### **4.5.2 Jour de la paie**

La paie est faite pendant un jour ouvrable et aux heures normales d'ouverture de caisse. Elle ne peut être faite le jour où les salariés ont droit à un repos.

Les travailleurs absents le jour de la paie peuvent retirer leur salaire aux heures normales d'ouverture de caisse.

### **4.5.3 Preuve de paiement du salaire**

Le paiement du salaire doit être constaté par une pièce dressée ou certifiée par l'employeur ou son Représentant.

— L'État de salaire : c'est la liste de l'ensemble des travailleurs et des informations relatives au salaire. Il est signé par l'employeur ou son représentant, le responsable des Ressources humaines.

Lors de la paie du salaire, l'employeur doit remettre aux salariés une pièce justificative appelée bulletin de paie. Les mentions portées sur ce bulletin sont obligatoirement reproduites dans un livre tenu à cet effet : le livre de paie.

Ces pièces sont conservées par l'employeur dans les mêmes conditions que pièces comptables et doivent être présentées à toute réquisition de l'inspection du Travail ou de tout organe de contrôle.

#### **4.6 PAIEMENT DU SALAIRE EN CAS DE RESILIATION DU CONTRAT DE TRAVAIL OU EN CAS DE LITIGE ENTRE L'EMPLOYEUR ET L'EMPLOYE.**

##### **4.6.1 Paiement en cas de résiliation du contrat de travail**

En cas de résiliation du contrat de travail, le salaire et les indemnités doivent être payés dès la cessation du service.

##### **4.6.2 Paiement en cas de litige entre l'employeur et l'employé**

En cas de litige entre l'employeur et l'employé, l'employeur saisit le Président du Tribunal par une déclaration écrite faite au plus tard le jour de la cessation des services devant le Greffe du Tribunal qui l'inscrit sur un registre spécial.

#### **4.7 MODES DE PAIEMENT**

Il existe (02) modes de paiement :

##### **4.7.1 Le paiement en espèces**

Le Responsable des Ressources humaines transmet à la comptabilité l'état de salaire des travailleurs concernés.

Le comptable émet un chèque à concurrence du montant de l'état, soumet le chèque à la signature des personnes habilitées.

Après le retrait du fonds, le comptable procède au paiement en mettant le salaire de chacun dans une enveloppe, puis le

travailleur émarge sur l'état pour justifier le paiement de son salaire.

#### **4.7.2 Le paiement par virement bancaire**

Le comptable émet un ordre de virement à concurrence du montant de l'état de virement, le soumet à la signature des personnes habilitées.

Après signature, l'ordre de virement est transmis aux banques des travailleurs concernés. Chaque travailleur s'y présente pour paiement.

#### **4.7.3 Paiement par monnaie électronique**

La monnaie électronique est une monnaie stockée sur des mémoires électroniques de façon indépendante d'un compte bancaire.

La transaction est assurée à l'aide d'une carte bancaire magnétique comprenant tous les renseignements de son titulaire.

**NB :** Il faut préciser qu'il ne sera payé à l'employé que le salaire net de tous prélèvements.

#### **4.8 TERMINOLOGIE UTILISEE EN REMUNERATION :**

— Allocation : sommes versées pour l'utilisation anticipée ou non de biens appartenant à l'employé.

— Avance sur salaire : paiement d'une partie de salaire à l'employé avant la fin du mois.

— Avantages : services offerts et payés en totalité ou en partie par l'employeur sous forme de régime d'assurance, de services sociaux, etc., et qui pourraient être imposables.

— Indemnisation : mécanisme de protection financière.

— Indemnité : sommes destinées à compenser une condition spécifique du travail.

— Prime : somme allouée à

— Prime d'incitation : Stimulant sous forme pécuniaire ou autre qui pousse le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement.

— Prime d'intéressement. : Moyens par lesquels l'employeur associe ses employés à des résultats économiques.

— Salaire ou rémunération directe : Rétribution directe du travail effectuée sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou encore en fonction de la production, régie explicitement par un contrat liant un employé à un employeur.

— Rémunération indirecte ou avantages sociaux : la partie de la rémunération que touche une personne en sus de son salaire, sans nécessairement fournir un travail en conséquence.

— Rémunération globale : Ensemble représenté par le salaire ou le traitement ou tout ce qui est versé en nature ou en espèces sous forme d'avantages sociaux ou encore incluant tous autres modes de rémunération.

— Salaire de base : Montant versé au salarié sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi.

— Salaire réel : Salaire résultant de la mesure ou de la comparaison du pouvoir d'achat présent d'un salarié à celui d'une période antécédente donnée.

— Taux de salaire : Identification du montant fixé d'avance servant à mesurer le salaire à l'heure, à la journée, à la semaine, au mois.

## **PARTIE V**

# **Gestion de la formation du personnel**

## **5.1 DEFINITION DE LA FORMATION DU PERSONNEL**

La formation du travailleur consiste en le développement de ses capacités physiques, intellectuelles et morales du personnel ; ou encore toutes les mesures mises en place par la Direction pour aider l'employé à acquérir et développer de nouvelles compétences.

Cette formation s'effectue soit à l'interne (organisée par l'entreprise et animée par la structure de formation interne de l'entreprise, ou par une structure indépendante), soit par une institution de formation légale à laquelle l'entreprise ou la société est affiliée.

## **5.2 OBJECTIFS DE LA FORMATION DU PERSONNEL**

Entre autres, la formation vise les objectifs suivants :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétences nécessaires au progrès de l'entreprise.
- Améliorer le statut des employés par des avancements dans l'entreprise.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents de travail et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

— Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.

— Développer les compétences.

— Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.

— Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles entreprises.

— Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel.

— S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

— Favoriser les relations interprofessionnelles et l'analyse des situations organisationnelles.

— Développer les capacités de jugement des formes.

— Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.

— Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur structure.

— Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon.

— Donner la possibilité au personnel d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.

— Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collaborateurs.

— Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'entreprise.

— Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.

— Permettre à la Direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

— Faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent une partie intégrante des habitudes de travail de l'employé formé.

— Sécuriser les acquis.

— Accéder à des niveaux supérieurs de qualification.

— Valoriser les expériences.

### **5.3 LE PLAN DE FORMATION**

#### **5.3.1 Définition du plan de formation**

Le plan de formation est un document établi par l'employeur, qui a pour objet de recenser l'ensemble des actions de formation que l'employeur doit ou entend mettre en œuvre durant l'année suivante, que ce soit à son initiative ou avec son accord.

Ce plan contient, entre autres :

— Le bilan de compétences.

— La validation des acquis.

— Le calendrier prévisionnel, etc.

#### **5.3.2 Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation**

Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation sont :

##### **a. Définir la stratégie d'ensemble**

Pour être pertinent, le choix de la formation doit s'adapter à la stratégie générale de l'entreprise en répondant aux questions ci-après :

— Quelle orientation stratégique ?

— Quelle évolution technique importante ?

— Quels nouveaux secteurs à cibler ?

##### **b. Évaluer les besoins et les priorités en formation**

Pour ce faire, l'établissement d'une pyramide des besoins est nécessaire. En effet, cette pyramide permet d'identifier les

priorités en fonction de chaque type de formation et d'y attribuer les moyens correspondants.

**c. Élaborer un plan de formation**

Classer les formations en deux catégories :

- Formation d'adaptation au poste de travail.
- Formation de développement des compétences.

**d. Consulter la direction et les représentants du personnel sur le plan de formation.**

La consultation doit être intégrée à la consultation annuelle sur la politique générale de l'entreprise.

**e. Mettre en place un plan de formation et contrôler la réussite des actions inscrites obéissant à des critères.**

**e.1** Mise en place d'un plan de formation :

**1.** Recenser les informations recueillies relatives à l'année précédente.

Il s'agit de recueillir les informations sur :

- Les succès réalisés.
- Les points forts.
- Les points faibles.
- Les points à améliorer.
- Les outils à utiliser.
- Le budget du plan précédent.

**2.** Déterminer l'orientation stratégique à donner.

Cette orientation stratégique portera sur :

L'évolution stratégique en cours.

- Les emplois en mutation.
- Les urgences.
- Les priorités.
- Évolution technique importante.
- Nouveaux secteurs à cibler.

### **3. Analyser les besoins en formation :**

Classer les besoins en :

- Besoins collectifs.
- Besoins individuels.

### **4. Réaliser un plan de mise en œuvre de la formation :**

Ce plan sera réalisé sous forme de tableaux comprenant toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre du plan de formation.

Il s'agit de :

- Budgétiser l'ensemble du plan de formation.
- Communiquer la démarche à suivre à l'ensemble du personnel.
- Mettre en œuvre et suivre la formation.
- Évaluer le plan de formation.

### **5. Critères de réussite d'une action de formation.**

Il existe cinq critères de réussite d'une action de formation.

- Un objectif pédagogique clair.
- Un programme préalablement établi.
- Des moyens pédagogiques et d'encadrements.
- Un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats.

Préparer une rencontre avec les interlocuteurs.

#### **5.4 ÉTAPES DE LA FORMATION DU PERSONNEL.**

Les étapes de la formation sont :

- Définir un objectif.
- Définir le profil et le nombre de participants.
- Établir un programme de formation.
- Définir la date, l'heure et le lieu de formation.
- Chercher un ou des formateurs.
- Définir le budget de la formation.

Informez les participants de la formation.

## **5.5 LE CONTROLE DE LA FORMATION**

### **5.5.1 Objectif du contrôle de la formation**

Le contrôle de la formation vise les objectifs suivants :

- S'assurer de l'atteinte des objectifs concernant les employés.
- S'assurer de la pertinence des moyens mis en œuvre
- Relever d'éventuelles défaillances pour une amélioration ou pour correction.

### **5.5.2 Méthodes de contrôle de la formation du personnel**

Il existe plusieurs méthodes de contrôle de la formation, dont entre autres :

- La méthode de grille d'analyse de l'évolution dans les comportements après la formation ;
- La méthode d'analyse de l'évolution des objectifs individuels.
- La méthode d'efficacité et d'efficience du salarié à son poste de travail.
- La méthode de questionnaire (voir modèle ci – après) :

**Figure 11.10. À : Questionnaire pour identifier les besoins en formation**

Date : _____			
Nom _____ du _____		responsable hiérarchique : _____	
Service : _____			
Nom _____ de _____		l'employé _____	
Poste occupé : _____			
Objectifs à atteindre (ou tâche à accomplir) succinctement :			
_____			
_____			
_____			
_____			
Niveau d'adéquation de l'employé avec son poste par rapport aux connaissances et aptitudes actuelles			
	Insuffisant (difficultés rencontrées)	Corresponds à la norme (pistes d'amélioration)	Contribution au-dessus de la norme

Connaissances à avoir :			
Aptitudes à mettre en œuvre			
<p>Actions de formation retenues pour renforcer la contribution de l'employé à :</p> <p>Son poste actuel :</p> <p>_____</p> <p>Son poste futur (du fait de nouvelles organisations, nouvelles technologies ou évolution de carrière du titulaire) :</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			
Niveau de préparation du titulaire à assurer les changements			
	Insuffisant	Est prêt	Préoccupant
Connaissances à avoir :			
Aptitudes à mettre en œuvre :			
Nature de la formation proposée pour préparer la réussite de l'évolution de l'employé			
Grille d'adéquation entre les exigences d'un poste et les aptitudes d'un détenteur permettant de découvrir un besoin de formation			
	Poste 1	Poste 2	Poste 3
Facteurs	Sous-facteurs	Exigences	Exigences

Attitude physique	Force, résistance Vue ou Habilité manuelle Souplesse	Aucune Secondaire Non Non	Moyenne Bonne Moyenne Peu importante	Importante Très bonne Bonne Bonne	_____ _____ _____ _____ _____
Exigences caractéristiques	Initiative jugement Honnêteté Sang-froid Esprit d'équipe	Non Pas exigé Non Travail isolé	Moyen Exigé Parfois Oui	Peu Exigé Non Beaucoup	_____ _____ _____ _____ _____
Connaissances intellectuelles et professionnelles	Lire, écrire Lire un plan Utiliser des instruments de mesure Calculer	Pas demandé Pas exigé Non Non	Parfois Plans simples Rarement Un peu	Souvent Souvent Parfois Oui	_____ _____ _____ _____ _____
Exigences de comportement dans le travail	Organisation Sens de l'économie Disponibilité au changement Esprit de sécurité	Non Non Non Non	Un peu Oui Faible Un peu	Beaucoup Indispensable Forte Oui	_____ _____ _____ _____ _____
_____					
_____					

### 5.5.3 Les outils de la formation et leurs avantages

SUPPORTS		AVANTAGES
Tableaux	Ardoise Aimantés À feutre	Favorisent la présentation du contenu du programme de formation, selon la progression des participants
Audiovisuel	Diapositive Films fixes : sonores et non sonores Épiscopes Rétroprojecteur Enregistrement sur disque et bande vidéo Radio Télévision Magnétoscope Micro — ordinateur Feuilles d'acétate	Efficace pour modifier les attitudes Peut favoriser l'apprentissage par la qualité d'images présentées Peut stimuler positivement les participants, car l'audio — visuel fait partie du style de vie moderne Peut assurer une certaine uniformité dans la transmission
Écrits	Volumes Feuilles d'information Blocs-notes	Permettre certaines répétitions Favorisent la formation avec un cycle long et complexe ou la formation pour les postes dont les activités sont relativement diverses
Dessin sur papier	Graphiques Cartes Affiches	Utile pour enseigner une méthode de travail
Autres	Photographies Modèles	Peuvent produire des scènes réelles ou d'autres sujets que l'on veut montrer

## 5.6 TERMINOLOGIE

— Apprentissage : formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par la discipline ou le métier auquel elle se destine.

— Congé-éducation : Possibilité offerte à une personne de quitter temporairement son travail régulier pour se former, mais en continuant d'être rémunérée en partie ou en totalité, pour une période donnée afin d'acquérir de nouvelles connaissances au niveau éducationnel.

— Entraînement : formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter.

— Formation en milieu organisationnel : possibilité offerte à un employé d'acquérir des connaissances et des habiletés liées à un ensemble de procédés et méthodes susceptibles de lui permettre d'assumer ses responsabilités actuelles ou futures et de s'adapter éventuellement à un poste équivalent à celui qu'il occupe actuellement.

— Formation sur le tas ou en cours d'emploi : formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches et se familiarise avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.

— Formation générale de base : niveau des acquis en termes de scolarité générale ou professionnelle dans un domaine spécifique par un salarié avant son entrée définitive dans la profession.

— Formation professionnelle : formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation ou encore dans les deux en même temps, permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques liées à un domaine spécifique et qui lui sont nécessaires pour exercer avec compétence son métier ou la profession qu'elle a choisie.

— Formation en alternance : formation d'une personne à se prendre à la fois dans les établissements d'enseignement et dans le milieu du travail (école – travail), fournissant la possibilité d'appliquer la théorie acquise dans la pratique.

— Formation curative ou cataplasme : séances de formation offertes aux salariés, individuellement ou collectivement, afin de guérir certains problèmes ou parfois de les prévenir ou encore d'ajuster la compétence technique des employés par des périodes de formation précises en fonction seulement des opérations qu'ils doivent effectuer.

— Orientation lors de l'accueil : Processus permettant d'initier et de familiariser de nouveaux employés à l'organisation (historique, structure, règlement intérieur...).

— Recyclage : formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie, ou un

métier.

## **PARTIE VI**

# **Gestion de l'évaluation du personnel**

## **6.1 DEFINITION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL**

L'évaluation du personnel est un instrument de la gestion des ressources humaines qui permet de suivre le développement professionnel du salarié d'une entreprise.

## **6.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION DU PERSONNEL**

L'évaluation du personnel joue un rôle important dans la gestion de ressources humaines. Il prend en compte les performances de l'employé, l'activité, la détection des besoins de formation, la gestion de carrière.

## **6.3 CRITERES D'EVALUATION DU PERSONNEL**

Il existe 6 (six) critères d'évaluation du personnel, à savoir :

- La pertinence : l'évaluation doit manifester compétence, ou qui approprié à l'objet de l'évaluation
- La cohérence : liaison, rapport étroit d'idées qui s'accordent entre elles ou encore, absence de contradictions
- L'efficacité : capacité de produire le maximum de résultat avec le minimum d'efforts, de moyens
- L'efficience : capacité de rendement
- L'impact : effet produit suite à l'évaluation
- La viabilité : l'évaluation doit être susceptible de durer, d'exister longtemps

## **6.4 METHODES D'EVALUATION**

Il existe 4 (quatre) méthodes d'évaluation du personnel, à savoir :

- Faire un bilan sur l'année de travail passé.
- Parler des attentes du salarié et de l'entreprise.
- Discuter des perspectives d'évolution.
- Fixer les objectifs pour l'année à venir.

## **6.5 REGLES D'EVALUATION DU PERSONNEL**

Il existe 09 (neuf) règles d'évaluation du personnel :

### **a. Éviter les surprises**

L'employé doit être au courant de sa situation, grâce aux commentaires formulés régulièrement par ses gestionnaires en cours d'année, l'évaluation doit se baser sur les objectifs réalistes et quantifiables, établie et rédigée au début de l'année en collaboration avec l'employé.

### **b. Préparer la rencontre**

Penser à des exemples concrets de réalisations et de défis, de manière à éviter les banalités.

Pour ce faire, conserver un dossier tout au long de l'année, répertoriant les progrès des employés et les commentaires des gestionnaires pour ressortir les points forts et les points faibles de l'employé, puis tenir compte de sa réponse.

### **c. Contrôler le cadre de la discussion**

Fixer la date de la rencontre quelques jours à l'avance et s'assurer de disposer de suffisamment de temps pour une discussion complète.

Choisir un lieu confortable afin d'éviter tout dérangement

### **d. Partir du bon pied**

Commencer par mentionner les principaux accomplissements de l'employé au cours de l'année.

Signaler à l'employé que ses efforts sont appréciés.

### **e. Être franc et précis**

Lorsque les défis ou les faibles rendements sont évoqués, il y a lieu de se concentrer sur l'action et non sur la personne. Plutôt que de critiquer un employé pour sa lenteur, décrire une

échéance spécifique qui n'a pas été respectée, puis discuter des moyens d'éviter qu'un tel scénario se produise.

#### **f. Déterminer un plan d'action**

Si l'évaluation de l'employé :

— Est satisfaisante, établir des objectifs (aspects à perfectionner...) pour l'année à venir.

— Demande des améliorations sont nécessaires, déterminer un plan axé sur une ou deux dimensions clés.

#### **g. Discuter du perfectionnement**

Interroger l'employé sur ses aspirations professionnelles et lui parler des possibilités de formation et d'apprentissage.

Demander souvent à l'employé de donner son opinion.

#### **h. Dresser les phases du processus de l'évaluation du personnel en un bref bilan de la rencontre, en concluant sur une note positive**

remercier l'employé d'avoir pris part à cette discussion et revenir rapidement sur les mesures à adopter avec lui.

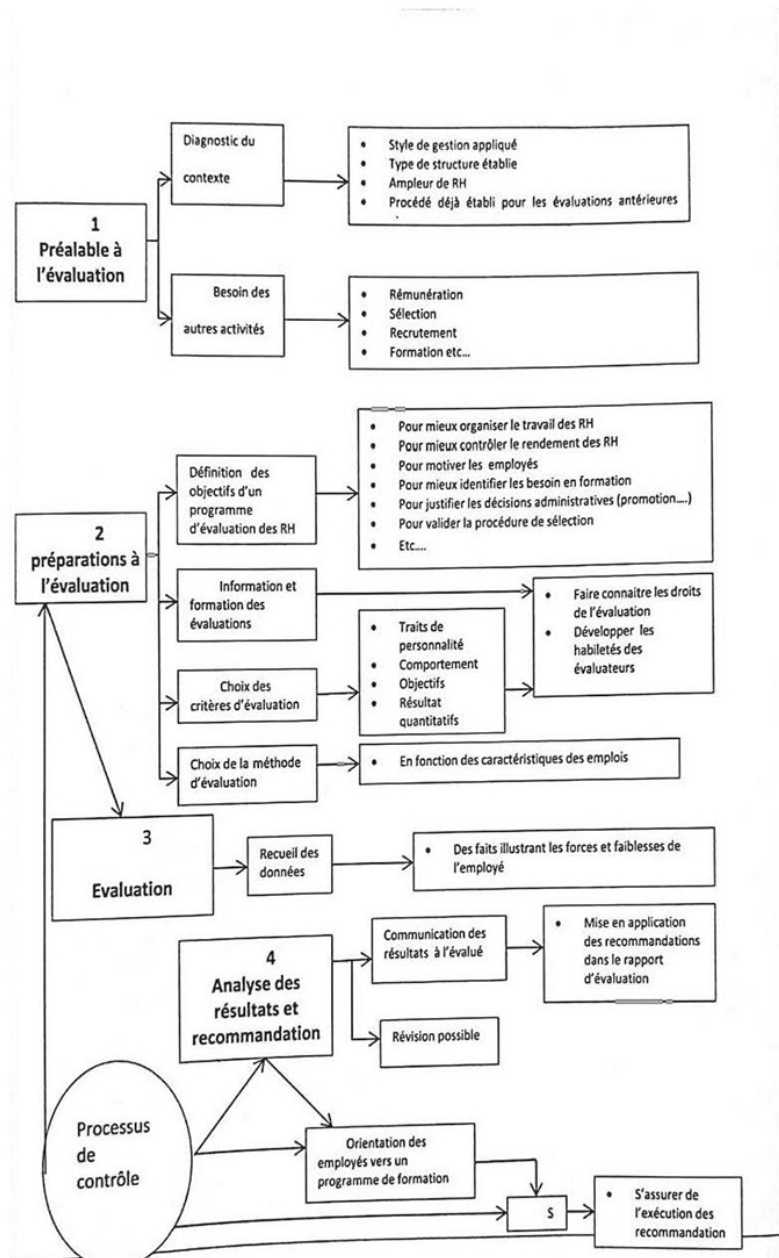
#### **i. Suivi de la carrière**

Après avoir fixé les prochaines étapes avec l'employé, l'employeur devra lui fournir son soutien afin de l'aider à atteindre ses objectifs.

### **6.6 LES PHASES DU PROCESSUS DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL**

#### **6.6.1 Évaluation de l'ancien employé**

(cf. schéma ci-après)



## 6.6.2 Évaluation du nouvel employé

L'évaluation du nouvel employé s'effectue comme suit :

Définir avec précision les tâches qu'il devra effectuer (nouvel employé).

Parler des règles et procédures de l'entreprise.

Définir les besoins de l'employé en terme de formation pour que la prise de fonction soit optimale.

Expliquer au nouvel employé comment il sera évalué et les critères à utiliser.

## 6.7 LES METHODES D'EVALUATION DU PERSONNEL

Ils sont multiples. Entre autres :

**a. Les entretiens** : une méthode de recherche et d'investigation. On distingue les types d'entretiens suivants (cf. tableau ci-dessous)

Types d'entretien	Explication
Entretien individuel	Le candidat est seul face à plusieurs interlocuteurs
Entretien en chaîne	Le candidat rencontre individuellement plusieurs responsables de l'entreprise
Entretien face à un « jury ».	Le candidat est face à un groupe de personnes qui ne lui sont pas présentées ; qui l'écoute et/ou lui pose des questions
Entretien collectif.	Le candidat fait partie d'un groupe de candidats sélectionnés pour un même poste
Entretien collectif.	Les recruteurs convoquent en même temps un groupe de candidats au même poste. Ces
	entretiens se déroulent en (02) étapes : 1 <sup>ère</sup> étape : réunion des responsables de l'entreprise communiquent aux candidats des informations sur l'entreprise et le poste à pourvoir. 2 <sup>ème</sup> étape : le candidat est convoqué par un groupe et invité à débattre sur un thème ou une étude de cas.
Entretien directif.	Suivant un cheminement préétabli, le recruteur pose des questions prédéfinies au candidat.
Entretien semi-directif.	Le recruteur pose des questions précises.
Entretien non directif.	L'interlocuteur intervient le moins possible et laisse le candidat de parler.

**b. La grille d'évaluation** : méthode d'évaluation avancée utilisée pour l'évaluation par critère. La grille est composée de critères. Chaque critère est divisé en plusieurs niveaux. L'évaluateur choisit ce qui correspond le mieux aux critères.

La grille d'évaluation est établie comme suit :

- Choix des critères d'évaluation.
- Choix de l'échelle d'appréciation.
- Définition de la façon dont le jugement global sera porté.
- Expérimentation de la grille.

**c. Formulaires** : imprimé comportant une série de questions en face desquelles on inscrit ses réponses.

**d. Questionnaire** : liste des questions posées en vue d'une enquête.

L'établissement d'un questionnaire s'effectue comme suit :

- Choisir un échantillon de personnes à questionner
- Définir le type de questions à poser
- Structurer le questionnaire
- Déterminer le lieu de la mise en application du questionnaire

**e. Rapports** : un exposé dans lequel on relate ce qu'on a vu ou entendu.

## 6.8 TERMINOLOGIE

— Auto-évaluation : évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.

— Redevabilité : Obligation de rendre compte du fait que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues.

— Activité : action entreprise ou travail mené en vue de produire des réalisations spécifiques.

— Outils d'analyse : techniques utilisées pour traiter et interpréter l'information durant la formation.

— Appréciation préalable : appréciation globale de la performance, de la faisabilité et de la durabilité préalable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise.

— Groupe cible : personne ou organisation au bénéfice desquelles l'action de développement est entreprise.

— Hypothèse : supposition déduite de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur les progrès ou les succès de l'action de développement.

— Audit : contrôle en matière de qualité exercé de façon objective et indépendante à améliorer les opérations d'une organisation et en accroître la valeur.

— Attribution : confirmation d'une relation causale entre les changements observés et une action spécifique

— État des lieux : Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'activité de développement par rapport à laquelle on pourra apprécier les améliorations ou faire des comparaisons.

— Bénéficiaire : individu ou groupe d'individus qui bénéficient de l'action de développement, intentionnellement ou non, directement ou non.

— Référence : norme permettant d'apprécier la performance ou les résultats obtenus.

— Évaluation groupée : évaluation d'un ensemble d'activités, de projets ou de programmes connexes.

— Évaluation de programmation : évaluation de l'ensemble des actions de développement d'un ou de plusieurs bailleurs ou organismes dans un pays partenaire au regard de la stratégie d'aide sous-jacente.

— Étapes de la carrière : Étapes progressives qu'une personne franchit dans les emplois qu'elle occupe au cours de sa vie active, afin de pouvoir atteindre une réussite professionnelle basée sur sa compétence et accompagnée d'un statut social enviable.

— Évaluation : appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou terminée. L'appréciation portera sur sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats obtenus.

— Évaluation externe : évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou par des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

— Évaluation existante : évaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.

— Évaluation ex post : évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée.

— Évaluation formative : évaluation visant à améliorer la performance, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.

— Évaluation indépendante : évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement.

— Évaluation interne : évaluation conduite par un service ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement.

— Évaluation conjointe : évaluation à laquelle participent différents organismes bailleurs et/ou leurs partenaires.

— Évaluation à mi-parcours : évaluation conduite à moitié de la mise en œuvre de l'action

— Évaluation participative : méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des agences d'aide et d'autres parties prenantes, y compris les bénéficiaires collaborent pour concevoir et conduire une mission d'évaluation et tirer les conclusions

— Évaluation thématique : évaluation d'un certain nombre d'actions de développement, toutes orientées vers une priorité spécifique de développement, qui s'applique de façon transversale aux pays, aux régions et autres secteurs

— Évaluation récapitulative : évaluation conduite en fin d'action ou à la fin d'une étape de cette action pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes.

— Indicateur de performance : indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié

— Performance : mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques ou obtient des résultats conformes aux objectifs fixés ou planifiés

— Pertinence : mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires

— Recommandation : propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs et/ou de réallouer les ressources.

## **PARTIE VII**

# **Gestion des carrières**

## **7.1 DEFINITION DE LA GESTION DES CARRIERES**

La gestion de la carrière est un ensemble d'activités entreprises par un employé pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.

En somme, la gestion des carrières est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

## **7.2 OBJECTIFS DE LA GESTION DES CARRIERES**

La gestion des carrières vise :

— à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes suivant les structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels ;

— Permettre à l'employeur d'assurer la mobilité professionnelle et la promotion interne qui sont de bonnes alternatives au recrutement en externe.

— Atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en personnel, des structures et les attentes à l'égard du travail et le potentiel des aspirations du personnel.

## **7.3 RAISONS ET FACTEURS JUSTIFICATIFS DE LA GESTION DE LA CARRIERE**

### **7.3.1 Raisons de la gestion de la carrière**

Les raisons sont multiples. On peut citer :

### **a. Développer les employés**

— Aider les employés qui sont qualifiés et susceptibles d'obtenir des promotions.

— Favoriser la possibilité d'augmenter l'offre de la main d'œuvre avec une compétence répondant mieux aux besoins de la structure.

### **b. Satisfaire les besoins des ressources humaines.**

— S'intéresser à améliorer la compétence des employés.

— Permettre de satisfaire un besoin d'estime et d'accomplissement.

### **c. Favoriser l'accroissement professionnel.**

Si l'employé sent qu'on s'intéresse à lui par un plan et des objectifs de carrière, il sera plus motivé à croître et à se développer au plan professionnel.

### **d. Utiliser plus efficacement les capacités individuelles.**

Planifier sa carrière pousse probablement l'employé concerné à utiliser ses capacités afin d'atteindre ses propres objectifs professionnels.

### **e. Réduire le roulement des ressources humaines.**

Par la gestion de la carrière, l'employé sentira davantage que la structure s'intéresse à lui et il développera plus de loyauté durant sa vie professionnelle chez le même employeur.

### **f. Minimiser la non-utilisation des capacités individuelles.**

Sans planification de la carrière, le potentiel des employés risque de rester sans se développer. Par conséquent, tout l'avenir du développement organisationnel dépendra des cadres qui occuperont des postes hiérarchiquement élevés au détriment de l'ensemble des employés qui aura peu de chances de « s'élever ».

### **g. Établir l'équilibre interne entre l'offre et la demande de travail.**

— L'offre de travail dépend des changements dans les ressources humaines, leur composition : âge, sexe ; taille, etc.,

leur nombre : départ, malades, etc., leurs connaissances, compétence, et motivation, etc.

— La demande de travail dépend de l'environnement de l'organisation, des plans de carrière déjà préparée, des changements dans les emplois, du nombre d'effectifs dont elle a besoin.

### **7.3.2 Facteurs justificatifs de la gestion de la carrière**

#### **a. Saturation dans certains services.**

Les services qui dans le passé ont favorisé la demande des personnes qui ont accédé à de hauts postes sont saturés.

#### **b. Création d'emplois.**

La croissance de certains services ne compense pas en emplois ceux perdus dans les autres services.

#### **c. Diminution dans l'emploi.**

Dans tous services, le nombre total d'emplois ne cesse de diminuer.

#### **d. Mobilité des salariés de services à services.**

La mobilité est difficile si les employés n'ont pas développé le sens de l'entrepreneurship, car ils s'adapteront difficilement au fonctionnement nerveux et improvisé du nouveau service.

À cause de récessions économiques multiples et de la concurrence internationale, il faut une révolution dans les modes de gestion pour les carrières, car la survie réside dans la productivité accrue.

## **7.4 PRINCIPAUX MOYENS D'AIDE A L'AVANCEMENT DE LA CARRIERE**

Les principaux moyens d'aide à l'avancement de la carrière sont multiples et tributaires d'objectifs. Ces moyens sont :

#### **a. La Direction**

— Établir un climat de travail agréable.

— Encourager les employés à faire carrière dans la structure.

- Favoriser la création d'un sentiment d'appartenance.
- Développer les possibilités de promotion au sein de la structure.

### **b. La rétroaction**

- Faire savoir à l'employé ce qu'il fait de bon ou de mauvais.
- Encourager à l'ajustement au fur et à mesure que les besoins se font sentir.
- Stimuler l'employé à se soucier par lui – même de ses attitudes et comportements bons ou mauvais.

### **c. La mobilité**

- Accepter que l'employé puisse se déplacer vers un poste plus élevé ou d'un service à l'autre ou encore d'une localité à une autre qui peut lui donner l'occasion d'avancer sa carrière.
- Offrir à l'employé des avantages significatifs quand il se déplace.
- Faire clairement comprendre à l'employé que le refus de se déplacer implique pour lui une stagnation dans sa carrière pouvant le conduire à la démission.

## **7.5 ÉLABORATION D'UN PLAN DE CARRIERES**

Pour faire un plan de carrières, on procède comme suit :

- Fixer les objectifs précis et concrets.
- Procéder étape par étape à des projections dans le temps.
- Donner les moyens de réussir.
- Chercher une aide.
- La communication.
- Faire réaliser à l'employé qu'il y a un rapport étroit entre le succès dans une carrière et la capacité à communiquer facilement, autant avec ses supérieurs qu'avec ses collègues de travail et les autres employés.
- Mettre au courant l'employé des projets de la structure.

Informier l'employé des politiques et pratiques internes d'avancement.

— Donner de l'information sur l'analyse et l'évaluation des emplois des postes qui conduisent potentiellement à développer une carrière.

— Renseigner les employés sur les filières d'emplois existants dans la structure.

#### **a. Le service des ressources humaines**

— Encourager la formation et le développement de la carrière des employés.

— Renseigner les employés sur les possibilités de planification de leur carrière.

— Sensibiliser les employés à leur carrière par différents moyens : notes de service, circulaires, etc.

— Conscientiser et orienter les employés sur le développement des capacités individuelles pour leur propre intérêt et celui de la structure.

— Faire connaître à hiérarchie les employés qui ont du potentiel.

#### **b. Le parrainage ou mentor**

— Si l'employé a le choix d'un parrain, il faut qu'il en choisisse un qui sache l'aider et qui ne soit pas un handicap pour sa carrière.

— Le parrain joue de multiples rôles : guide conseille et, familiarise l'employé avec les habitudes de l'entreprise ou de la société, informe sur les règles officieuses, incite au dépassement, protège, introduit dans le cercle administratif, fait la publicité de l'employé auprès de la Direction.

— Le parrain peut aussi permettre à certaines personnes qui plafonnent à mi-carrière de retrouver un élan nouveau.

### **7.6 LES OUTILS DE LA GESTION DES CARRIERES**

Les outils de la gestion des carrières sont :

— Le bilan des compétences.

- La formation adéquate.
- Le classement pour relancer la carrière.
- La valeur pour obtenir un diplôme.

## **7.7 TERMINOLOGIE**

— Étapes de la carrière : Étapes progressives qu'une personne franchit dans les emplois qu'elle occupe au cours de sa vie active, afin de pouvoir atteindre une réussite professionnelle basée sur sa compétence et accompagnée d'un statut social enviable

— Carrière hasardeuse : On parle de carrière hasardeuse lorsqu'une personne n'établit pas de plan de carrière au cours de sa vie professionnelle et en vivant sa carrière comme elle se présente sans porter trop d'attention aux risques dus aux aléas du marché de l'emploi.

— Conseiller en orientation : Une personne qui sert à orienter les employés possédant des qualifications pour des postes spécifiques.

— Famille d'emplois : Groupe d'emplois ayant entre eux des liens étroits qui résultent de l'organisation technologique et administrative dans l'organisation ou du comportement social des employés.

— Parrain ou mentor : Personne compétente dans un domaine spécifique, désignée dans une organisation, pour être responsable d'un autre employé et l'aider à acquérir certains rouages de la profession, de façon que ce dernier accède à des postes hiérarchiquement plus élevés, prévus dans son plan de carrière.

— Plafonnement de carrière : Lorsqu'une personne ne peut dépasser un niveau donné dans son plan de carrière en raison de difficultés personnelles ou de changements prévus dans l'organisation pour laquelle elle travaille ou dans son secteur d'activité professionnelle.

— Plan de carrière : Esquisse sommaire de carrière élaborée par l'individu lui-même ou par la société ou l'entreprise ; c'est

aussi un guide pour marquer la progression dans la vie professionnelle.

— Planification de la carrière ou développement de la carrière : Établissement des activités précises, sous forme de dimensions prévisionnelles (une série d'étapes minutieusement préparées dans tous les détails se succèdent jusqu'à ce que le niveau hiérarchique désiré soit atteint) qu'une organisation met au point pour un employé ou qu'un individu lui – même envisage d'entreprendre au cours de sa vie professionnelle.

— Planification organisationnelle de la carrière : C'est un certain nombre d'actions pouvant être entreprises par l'organisation en vue d'encourager les employés à développer des projets de carrière qui, tout en étant orientés vers le développement de leur potentiel, permettent en même temps à l'organisation de réaliser probablement plus facilement sa mission.

— Visibilité : Une qualité qui est un prérequis pour toute personne qui désire développer sa carrière ou encore le fait d'être visible lors des situations impliquant la présence

## **PARTIE VIII**

# Gestion du temps de l'employé

## **8 DEFINITION DE LA GESTION DU TEMPS**

La gestion du temps est la discipline de l'emploi du temps du personnel

### **8.1 BUT DE LA GESTION DU TEMPS**

La gestion du temps a pour objectif d'apprendre à bien utiliser le temps dont on dispose, c'est-à-dire savoir quand et comment planifier, comment placer les priorités, comment déléguer et organiser ses activités, etc.

En apprenant la gestion du temps, on peut notamment :

— Gagner en efficacité : un temps bien structuré et une vision claire des échéances permettront d'être efficace au travail.

— Réduire le stress : l'esprit plus léger fait gagner en sécurité.

— Dégager du temps libre : dans des lots de tâches, il est toujours nécessaire de pouvoir de s'assurer d'avoir fini un lot avant d'attaquer un autre.

### **8.2 IMPORTANCE DE LA GESTION DU TEMPS**

La gestion du temps permet de planifier les processus et les différentes tâches au sein d'une entreprise et aide à identifier les priorités et les cas urgents.

### **8.3 LES ETAPES DE LA GESTION DU TEMPS**

Les étapes de la gestion du temps sont :

— Penser à long terme et contrôler fréquemment.

— Planifier le temps de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle.

— Agir quotidiennement pour l'exécution correcte de la tâche.

## **8.4 GESTION EFFICACE DU TEMPS DE TRAVAIL ET COMPETENCES A ACQUERIR**

### **8.4.1 Gestion efficace du temps de travail**

Pour une gestion efficace du temps de travail, il faut :

#### **a. Organiser.**

L'organisation est l'un des principes clés d'une bonne gestion du temps. Lorsque les tâches s'accumulent, il faut savoir choisir laquelle effectuer, à quel moment avant de se retrouver débordé.

#### **b. Donner priorité aux priorités**

Il s'agit de garder son calendrier à jour avec des échéances, cela pour permettre d'y voir clair. Pour ce faire, il faut classer les tâches par ordre d'importance en distinguant les plus urgentes des moins urgentes. Il s'agit de classer les tâches comme suit :

- Les tâches importantes non urgentes à planifier.
- Les tâches urgentes et importantes à réaliser en priorité.
- Les tâches peu importantes et moins urgentes à traiter ultérieurement.
- Les tâches peu importantes et moins urgentes pouvant être déléguées.

Quand le traitement des dossiers commence à nécessiter plus de temps que celui disponible, il devient primordial de savoir que faire et dans quel ordre.

#### **c. Ne pas procrastiner :**

Ne pas remettre à plus tard ce qui peut être fait à présent

#### **d. Savoir dire non :**

Apprendre à dire non de manière efficace

#### **e. Augmenter sa capacité de concentration**

Savoir se concentrer afin d'évacuer momentanément les soucis et autres tracas, faire abstraction des bruits pour s'ancrer dans le moment et ainsi gagner en productivité.

**f. Se fixer des objectifs** personnels, journaliers, ou hebdomadaires, ou mensuels, etc. simples, mesurables, acceptables, réalistes et temporairement définis en abrégés (S.M.A.R.T)

**g. prendre des pauses**

Arrêter momentanément le travail afin de diminuer le stress, oxygéner le cerveau, etc.

### **8.4.2 Les compétences à acquérir pour une bonne gestion du temps**

Il existe 6 compétences à acquérir par un employé

- a. commencer sa journée tôt.
- b. Se fixer des objectifs et des priorités en début de journée.
- c. Se concentrer sur une tâche.
- d. Apprendre à déléguer.
- e. Appliquer la règle 80/20 (loi de Paréto).
- f. Prévoir du temps pour les distractions et interruptions.
- g. Dire non plus souvent et maîtriser l'art des réunions courtes.

## **8.5 METHODES DE LA GESTION DU TEMPS**

Les méthodes de la gestion du temps sont :

### **8.5.1 La méthode NÉRAC (Noter-Estimer-Réserver-Arbitrer-Contrôler)**

Elle est une fiche à réaliser permettant d'établir les différentes priorités.

Selon cette méthode, il est conseillé de rayer au fur et à mesure les tâches réalisées, **puis** faire un pont entre :

- La durée réelle et la durée de réalisation.
- Les tâches prévues qui n'ont pas pu être réalisées.
- Les tâches imprévues, mais qui ont pu être réalisées.

**Ensuite** : analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations

La méthode QQQQCCP (Qui-Quoi-Où-Quand-Comment-Combien-Pourquoi).

Elle consiste à déterminer :

- Qui doit faire ?
- Quoi faire ?
- Où faire ?
- Quand faire ?

- Comment faire ?
- Combien de temps à mettre ?
- Pourquoi faire ?

### **8.5.2 La loi Paréto**

Elle décrit la règle de 80/20, c'est-à-dire : 20 % d'une activité fournissent.

## **8.6 LES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS**

Il existe plusieurs outils de gestion du temps. Entre autres, on peut citer :

### **1. L'agenda**

Il permet de planifier des évènements ponctuels ou récurrents pour une personne ou un groupe de personnes.

### **2. Les outils d'efficacité et de concentration**

Ce sont des outils qui permettent de supprimer les distractions (environnement bruyant, messages intempestifs, emails, gérer plusieurs choses...) Pour remédier ces distractions, les outils à utiliser sont :

- Travailler dans un environnement aussi calme que possible.\*
- Éliminer tous les bruits parasites.
- Établir une liste de tâches.
- Empêcher les notifications entraînant la coupure de concentration (il s'agit des mails, messages, etc.)

### **3. Les outils de listing**

La liste est très utile, car elle permet d'avoir une vision claire de ce qu'il faut faire.

- Noter les tâches aussi précises que possible.
- Minuter les tâches.
- Savoir pourquoi exécuter une tâche.

### **4. Les outils d'organisation personnelle.**

Centraliser toutes les données sensibles en un seul endroit.

#### **Exemples :**

- Utiliser un Cloud pour rassembler tous les fichiers en un seul endroit.
- Utiliser plusieurs outils en ligne à rassembler dans un seul onglet favori.

### **5. Les outils de partage**

Ils permettent de communiquer avec ses coéquipiers et partager le contenu de tout ou partie du travail à faire en commun. Ces outils peuvent être sous forme de diagrammes (Gantt, kanban, pert), des tableaux, en papier ou en électronique (téléphone, email, etc.)

## **8.7 LES FREINS A LA GESTION DU TEMPS**

Les freins à la gestion du temps sont :

### **a. Absence d'objectifs ;**

### **b. Ignorer les 05 divers suivants**

- Sois parfait
- Sois fort
- Fais plaisir
- Fais l'effort
- Dépêche-toi

### **c. Ne pas faire confiance aux autres**

### **d. Mal évaluer la durée d'une tâche**

### **e. Mal évaluer le niveau de priorité d'une tâche**

### **f. Les voleurs de temps.**

## **8.8 REPARTITION DU TEMPS DE L'EMPLOYE**

### **8.8.1 Durée et temps de travail**

#### **a. Durée du travail**

L'horaire de travail est fixé par l'employeur après consultation des délégués syndicaux. Il doit être affiché sur les lieux de travail et adressé à l'inspecteur du Travail.

#### **b. Procédures**

- Consultation des délégués syndicaux
- Information de l'inspecteur du Travail
- Affichage sur les lieux de travail

#### **c. Temps effectif**

Le temps effectif est le temps mis au travail durant une semaine. Il comprend un temps minimal et un temps maximal.

En Guinée, la durée du travail effectif du salarié est de 48 heures par semaine.

#### **d. Temps partiel**

On parle de temps partiel lorsque la durée de travail est inférieure à 48 heures par semaine.

Il résulte de l'accord entre l'employeur et l'employé au moment de conclure le contrat de travail.

Toutefois, l'employeur peut également imposer au salarié plus de 48 heures de travail par semaine, et ce, par application des règles d'équivalence, de récupération, de modulation ou d'heures supplémentaires.

#### **e. Temps de récupération**

Le temps de récupération résulte de l'interruption collective du travail due à toutes autres raisons que celles de grève, de congés payés, de jours fériés chômés, de lock-out (fermeture de tout ou partie d'une entreprise ou d'un Établissement décidée par l'employeur à l'occasion d'une grève des salariés de l'entreprise ou de l'Établissement).

Les heures perdues dans ce cas peuvent être récupérées dans les 12 mois suivants. Les heures récupérées sont payées au taux normal et non au taux majoré des heures supplémentaires.

Toutefois, la récupération des heures perdues n'autorise pas à dépasser les durées maximales journalières et hebdomadaires du travail.

L'employeur est tenu d'informer l'inspecteur du Travail des interruptions collectives du travail ainsi que des modalités de récupération.

### **8.8.2 Modulation du travail**

La modulation du travail est la prévision de la répartition inégale des heures de travail par semaine suite à un accord entre le ou les syndicats(s) représentatifs(s) dans l'entreprise.

Cet accord ne peut avoir pour effet d'augmenter, sur une année civile, la durée moyenne d'une semaine de travail ; il doit respecter les règles de durée maximale journalière ou hebdomadaire du travail. Les durées de travail au-delà de 40 heures ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires.

### **a. Heures supplémentaires**

Les heures supplémentaires sont des heures non compris dans les cas ci-dessus développés.

L'employeur peut unilatéralement imposer au salarié plus de 48 heures de travail à raison de 100 heures par année civile. Au-delà, de la 100<sup>e</sup> heure, l'employeur doit obtenir une autorisation de l'inspecteur du Travail pour effectuer les heures supplémentaires.

En République de Guinée, par exemple les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire. Cette majoration est de :

- 30 % pour les 04 premières heures.
- 60 % au-delà.

### **b. Travail de nuit**

Le travail de nuit est tout travail effectué entre 20 heures et 6 heures.

Ce travail est à rémunérer. Le taux de majoration est fixé par la loi.

Par ailleurs, si l'heure de nuit est une heure supplémentaire, la majoration de l'heure supplémentaire est appliquée sur le montant déjà majoré de l'heure de nuit.

Le travail de nuit est interdit pour les femmes et pour les jeunes travailleurs de l'un ou de l'autre sexe âgés de moins de 18 ans.

### **c. Repos hebdomadaire**

Le repos hebdomadaire est obligatoire à tout travailleur. Cependant, il ne l'est pas pour les travailleurs des secteurs ci-dessous :

- Les hôpitaux, cliniques, pharmacies, maisons de santé.
- Les entreprises d'éclairage et de distribution d'eau.
- Les hôtels, bars, restaurants des entreprises de spectacles.
- Les entreprises de transport par eau, air, mer, chemins de fer.
- Les industries dans lesquelles toute interruption de travail entraînerait la perte ou la détérioration du produit en cours de fabrication ou des installations.

Le temps de repos hebdomadaire est fixé par la loi.

Par ailleurs, l'employé est tenu d'accorder une période de repos en compensation de toute suspension ou diminution du repos hebdomadaire au travailleur astreint par nécessité à ne pas bénéficier du repos dominical.

#### **d. Jours fériés**

- Les jours fériés sont fixés par Décret.
- Ils sont déclarés chômés et payés.

Les heures perdues par suite du chômage des jours fériés ne peuvent donner lieu à une récupération. Toutefois, dans les entreprises ou établissements qui, en raison de la nature des activités, ne peuvent interrompre le travail, les salariés qui travaillent un jour férié ont droit, en plus de la rémunération normale à une rémunération pour le travail effectué. Cette rémunération est calculée sur la base du taux horaire majoré. Ce taux est fixé par la loi.

### **8.8.3 Temps d'arrêt momentané**

#### **a. Le Congé annuel**

Le travailleur salarié a droit à un congé payé à la charge de l'employeur à raison de 2 jours et demi par mois de service effectif.

Le droit de jouissance au congé est acquis après une durée de service égale à un mois.

#### **b. Procédure**

Intervenant	Tâches à effectuer
La Direction.	Rédaction et signature d'une note d'information de jouissance de congé annuel.
Le responsable des ressources humaines.	Reçois la note et l'affiche dans le tableau d'affichage
Les chefs de service.	Recueillent les propositions individuelles, et les transmettent au responsable des ressources humaines.
Le responsable des ressources humaines.	Reçois les différentes propositions et les centralises Transmets les propositions centralisées à la Direction.
La Direction.	Rédaction des décisions de mise en congé, tout en précisant la période de jouissance.
Le responsable des ressources humaines.	Reçois les décisions. Affiche les décisions. Remets les décisions aux chefs de service pour les employés.
Les chefs de service.	Reçoivent les décisions et les remettent aux employés relevant d'eux.
L'employé.	Reçois la décision. Annote la date de départ pour les congés.
L'employé.	Dépose sa décision de mise en congé à son chef de service.
Le chef de service.	Reçois la décision. Annote la date de retour de l'employé sur la décision. Vise la décision. Transmets la décision au Responsable des ressources humaines.
Le responsable des ressources humaines.	Reçois la décision et la classe dans le dossier de l'employé.
L'employé.	Reprise du travail par l'employé.

### **c. Obligations de l'employeur**

L'employeur doit verser au salarié pendant toute la durée de son congé les salaires et indemnités que celui-ci aurait perçus s'il avait continué à fournir sa prestation habituelle, à l'exclusion de la prime d'expatriement.

Toutefois, en cas de rupture ou d'expiration du contrat du travail avant que le salarié ait pu bénéficier de la totalité du congé annuel auquel il a droit, une indemnité compensatrice lui est allouée à raison de 2 jours et demi ouvrables par mois de service effectif.

#### **d. Autres congés**

##### **— Congés pour examen et concours :**

Sous réserve de la production d'un document attestant sa candidature, un congé avec maintien du salaire peut être accordé au travailleur pour lui permettre de subir les épreuves d'un concours ou d'un examen présentant un intérêt pour le déroulement de sa carrière.

La durée du congé est égale à la durée des épreuves de l'examen ou du concours augmentée des délais de route, le cas échéant.

##### **— Congé pour convenance :**

Les congés pour convenance personnelle sont accordés à titre exceptionnel en cas de nécessité ou de force majeure sans solde.

##### **— La maternité :**

La femme salariée a le droit de suspendre le contrat de travail pendant une période qui commence 6 (six) semaines avant la date présumée de l'accouchement et se termine 8 (huit) semaines après la date de celui-ci. Il est interdit d'employer des femmes en couche pendant les 6 (six) semaines qui suivent leur délivrance.

Durant le congé de maternité ou du congé non rémunéré, l'employeur ne peut pas résilier le contrat de travail. S'il lui arrivait de résilier le contrat, il faudra bien que cette résiliation soit justifiée par une faute grave non liée à l'état de grossesse, à l'accouchement ou à la maternité.

La femme salariée a le droit, à la charge de l'employeur, aux soins médicaux gratuits et à la moitié du salaire qu'elle percevait au moment de la suspension du travail.

Toutefois, la femme salariée, pendant la grossesse ou après l'accouchement peut, jusqu'à l'expiration du 15<sup>e</sup> mois suivant la naissance de l'enfant, librement rompre le contrat de travail sans préavis.

— **Après le congé de maternité :**

À l'expiration de son congé de maternité, la femme salariée peut, si elle le désire, prendre un congé qui ne peut excéder 09 (neuf) mois. Toutefois, ce congé ne sera pas rémunéré.

Différents types de prestations familiales à payer à la femme salariée en congé de maternité.

Il y a 2 types de prestations familiales : l'indemnité journalière et les allocations familiales.

**1. L'indemnité journalière**

— Elle est une allocation versée à une employée avant l'arrêt du travail pour raison de grossesse avancée.

**Procédure**

Intervenants	Tâches à effectuer
L'employé	Constitue le dossier et le transmet. Au responsable des ressources humaines.
Le responsable des ressources humaines.	Reçois le dossier et le transmet à la CNSS après signature de la Direction.
La Caisse Nationale de Sécurité sociale. (C.N.S.S)	Reçois le dossier. Après examen, procède au calcul et au paiement à l'employée par l'entremise du responsable des ressources humaines.
Le responsable des ressources humaines.	Reçois le chèque et l'état et le transmet. À la comptabilité pour paiement.

L'indemnité journalière est égale à la moitié du salaire soumis à cotisation perçu par la femme avant l'arrêt du travail.

Dossier à fournir pour bénéficier de l'indemnité journalière :

Pour avoir accès à cette indemnité, l'employée doit fournir les pièces définies en la matière.

Les autorisations d'absence sont gérées suivant la convention collective interprofessionnelle, ou le règlement intérieur de l'entreprise. Le nombre de jours est fonction des événements familiaux tels que : mariage, baptême, déménagement, etc.

Ces autorisations d'absence sont automatiques et prescrites dans le délai légal. Elles sont accordées au travailleur sans retenue sur salaire ou sans déduction du congé annuel. En dehors de ces cas, des autorisations d'absence peuvent être accordées au travailleur pour convenance personnelle déductible de ses congés annuels.

Dans le cas d'une absence sans autorisation préalable, il sera procédé à une réduction proportionnelle de son salaire et de son congé annuel.

Toute absence non autorisée entraîne systématiquement des sanctions disciplinaires.

Les autorisations d'absence sont accordées par le responsable hiérarchique.

### **Procédure**

Intervenants	Tâches à effectuer
L'employé	Formule la demande d'autorisation. Soumet la demande à son chef de service pour avis. En cas d'avis favorable Le chef de service transmet la demande au responsable des ressources humaines.
Le responsable des ressources humaines	Reçoit la demande. Transmet la demande à la Direction.
La Direction	Reçoit la Demande. Signe la demande. Établit l'autorisation d'absence. Transmet la demande et l'autorisation d'absence au responsable des ressources

	humaines.
Le responsable des ressources humaines	Reçois la demande signée et l'autorisation. Remets l'autorisation à l'employé. Vise l'autorisation au départ.
L'employé	Reçois l'autorisation, et pars en congé.
L'employé (au retour de son congé)	Dépose l'autorisation au chef de service.
Le chef de service	Reçoit l'autorisation et la vise à l'arrivée. Transmets l'autorisation au responsable des ressources humaines.
Le responsable des ressources humaines	Reçois l'autorisation. Vise l'autorisation. Classe l'autorisation dans le dossier de l'employé.

## 2. La grève

La grève est un arrêt complet et collectif du travail décidé par les salariés pour faire aboutir les revendications professionnelles qui n'ont pas été satisfaites. Tous les salariés ont le droit de se mettre en grève.

### Procédure

Notification motivée par écrit d'un préavis de grève par les employés représentés par les délégués syndicaux à l'employeur et à l'autorité compétente de l'administration du travail. Cette notification écrite doit comporter les raisons et les revendications formulées par l'organisation syndicale ou le collectif déposant le préavis de grève.

La durée de ce préavis est fixée par la loi.

Après réception de l'avis de préavis, organisation d'une négociation regroupant les délégués syndicaux avec l'employeur sous l'égide de l'inspecteur du Travail ;

Les parties en conflit sont tenues de se rendre à toutes les convocations et réunions de concertation et de conciliation organisées par l'autorité compétente.

Au dernier jour des négociations, si l'inspection du travail ou l'inspection générale (selon le cas) constate l'échec des négociations :

— cessation complète du travail par les salariés, si dans les 10 jours ouvrables postérieurs à la notification du préavis, les parties en conflit ne parviennent pas à un accord.

### **8.9 CONSEILS POUR MIEUX GERER LE TEMPS DE TRAVAIL**

- Faire des listes
- Fixer des objectifs et des priorités quotidiennement, journalièrement ; hebdomadairement, mensuellement, etc.
- Dire « NON » le plus souvent.
- Éviter de faire plusieurs tâches en même temps.
- Ne pas sous-estimer le temps qu'exige une tâche.
- Éviter les distractions.
- Travailler au moment productif.

### **8.10 TERMINOLOGIE**

— Abandon : Fait de quitter définitivement de plein gré un poste rémunéré.

— Affectation : désignation à un poste qui exige l'accomplissement de deux ou plusieurs tâches diverses à des heures différentes dans la même journée.

— Cooptation : mode de désignation d'un membre nouveau dans un organisme par les membres qui en font déjà partie.

— Congédiement : renvoi d'un employé sans motif juste et suffisant ou effectué sans respect des dispositions des conventions collectives.

— Débauche : Action par laquelle un employeur met fin au contrat de travail de l'un ou de plusieurs de ses employés faute de travail à accomplir.

— Déclassement : Mesure qui consiste à affecter un employé à un poste inférieur à celui qu'il occupait antérieurement.

— Démission : Rupture de lien de droit unissant un employeur à un employé par la volonté due à l'employé.

— Déplacement : action de monter contre son gré un employé à un autre.

— Dotation en personnel : processus regroupant l'ensemble des textes administratifs qui sont posés pour combler un poste vacant.

— Engagement : action par laquelle un employeur ou son représentant retient pour une période donnée ou indéterminée les services d'un travailleur.

— Licenciement : Acte par lequel un employeur met fin de façon permanente au contrat de travail individuel ou collectif pour des motifs d'ordre interne ou économique.

— Limogeage : Mesure de disgrâce consistant à écarter un employé de son de travail de façon définitive soit par mutation, soit par mise à la retraite anticipée.

— Mise à pied : Perte d'emploi temporaire due à des motifs d'organisation interne ou liée à la vie économique.

— Mise en disponibilité : Acte par lequel un employeur cesse temporairement de requérir les services d'un employé soit suite à la suppression d'une fonction soit faute de travail, soit en fin en raison d'incapacité personnelle.

— Mutation : affectation permanente ou temporaire d'un salarié à un autre poste comportant les droits et les obligations similaires à ce qu'il avait auparavant, faite à sa demande ou avec son consentement.

— Mutation : action consistant à déplacer un employé d'un poste à un autre que le sien pour une courte durée.

— Nomination : désignation officielle d'une personne à un poste déterminé, généralement par voie de décision administrative.

— Permutation : Action consistant à déplacer un employé d'un poste à un autre qui comporte des droits et obligations équivalents au premier.

— Permutation : Action qui consiste à échanger du poste 02 employés qui occupent des emplois équivalents.

— Promotion : Affectation permanente parfois temporaire d'un employé à un poste comportant plus de responsabilités que celui qu'il détenait antérieurement généralement accompagné de rémunérations plus fortes, et de conditions de travail plus attrayantes.

— Rappel : acte par lequel l'employeur demande à un employé de revenir au travail une fois que celui-ci en a quitté le lieu.

— Rappel : acte par lequel l'employeur demande à un ou plusieurs employés de reprendre le travail.

— Rétrogradation : Affectation permanente ou temporaire d'un employé à un poste comportant moins de responsabilités que celui qu'il détenait antérieurement.

— Révocation : Annulation d'une décision suivant des règles déterminées.

— Rotation : Acte qui consiste à déplacer les travailleurs à l'intérieur de l'entreprise pour quelque raison que ce soit.

— Roulement : Il consiste dans le mouvement d'entrée et de sortie des employés d'une organisation.

— Sélection : Action qui consiste à choisir en fonction des critères prédéterminés parmi les candidats à l'embauchage, ceux que l'on engagera effectivement.

— Suspension : Mesure qui consiste à priver un employé de son emploi et du salaire correspondant pendant une période déterminée.

— Suspension : Cessation temporaire d'emploi décidée par l'employeur en attendant l'enquête portant sur les circonstances d'un manquement à la discipline.

## **PARTIE IX**

# **Hygiène et sécurité du personnel**

## **9.1 DEFINITION DE L'HYGIENE DU TRAVAIL**

Selon le bureau international du travail, l'hygiène du travail est la science de détecter, d'évaluer et de maîtriser les nuisances et les facteurs de l'environnement professionnel qui peuvent altérer la santé et le bien-être des travailleurs et des membres de la communauté.

## **9.2 OBJECTIF DE LA SECURITE**

Assurer une protection de leurs employés et de leurs installations et garantir ainsi la pérennité de leur entreprise.

## **9.3 OBJECTIF DE L'HYGIENE**

Contribuer à une économie nationale et défendre l'égalité des sexes, la dignité des personnes et les droits de l'homme.

Pour protéger la vie et la santé des salariés, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures utiles qui sont aptes aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Ces mesures sont élaborées par l'employeur et les représentants des syndicats.

### **Hygiène du travail**

Les employeurs doivent faire bénéficier les salariés d'un examen médical par le service Médecine du travail, au moins une fois par an, en vue de s'assurer de leur bon état de santé et du maintien de leur aptitude au poste de travail occupé. Les frais afférents à cet examen sont à la charge des employeurs.

Aussi, l'employeur est tenu, dans la mesure du possible de fournir au salarié malade, ainsi qu'à sa femme et ses enfants logeant à sa charge les soins et les médicaments nécessités par leur état ; il sera remboursé ultérieurement par la Caisse Nationale de Sécurité sociale conformément aux dispositions du Code de la Sécurité sociale à cet effet.

## 9.4 PROCEDURE DE PRISE EN CHARGE D'UN EMPLOYE MALADE

Intervenants	Tâches à effectuer
L'employé et/ou son protégé malade.	Consultation à l'hôpital.
Le médecin traitant.	Consultation. Établissement de l'ordonnance ou du bulletin d'examen par le médecin traitant. Remise de l'ordonnance ou du bulletin d'examen au malade.
L'employé.	Consulté reçoit l'ordonnance ou le bulletin d'examen. Dépose au Responsable des Ressources humaines.
Le Responsable des Ressources humaines.	Reçois l'ordonnance ou le bulletin d'examen. Vise l'ordonnance ou le bulletin d'examen. Remets l'ordonnance ou le bulletin d'examen à l'employé.
L'employé	Présentation de l'ordonnance ou du bulletin d'examen à la structure indiquée.
Le pharmacien ou le laborantin	Mise des produits à la disposition de l'employé. Examen du malade (laboratoire).
L'employé	Reçois les produits. Soumis à l'examen.
Le pharmacien ou le laborantin (à la fin du mois).	Dépose l'ordonnance. Le laborantin dépose le bulletin. Au Responsable des Ressources humaines.
Le Responsable des Ressources humaines.	Reçois l'ordonnance et le bulletin. Transmets l'ordonnance et le bulletin au service financier pour prise en charge et paiement par la comptabilité.
Le responsable du service financier.	Reçois l'ordonnance et le bulletin. Vise l'ordonnance et le bulletin. Transmets l'ordonnance et le bulletin à la comptabilité pour prise en charge et paiement.
Le Responsable des Ressources humaines.	Etabli la situation des montants à imputer. Transmets la situation à la comptabilité :

(à la fin du mois)	<p>Pour imputation sur le salaire de l'employé de la fraction lui incombant.</p> <p>Pour la prise en charge de la part incombant à l'employé.</p>
--------------------	---

En outre, l'employeur doit faire évacuer sur la formation médicale la plus proche les blessés et les malades transportables non susceptibles d'être traités par les moyens dont il dispose et informer l'institution en charge dans le délai légal.

Dans ce cas, les frais résultant de l'hospitalisation seront remboursés par l'institution sociale en charge de l'employeur à hauteur du taux en vigueur.

Annuellement, les entreprises doivent soumettre leurs employés à une visite médicale à la Médecine du Travail.

Les entreprises devant recourir au service de la médecine du travail sont classées conformément à la loi.

Toute entreprise pour se développer et prospérer a besoin d'un facteur humain compétent, qualifié, formé, motivé, etc. rationnellement géré. La recherche de ce facteur repose sur la gestion des ressources humaines dont le rôle est :

- De renforcer la stratégie de l'entreprise grâce à la mise en place d'une politique de ressources humaines ;
- D'optimiser la productivité de l'entreprise sur la base de ses ressources humaines en œuvrant pour faciliter leur efficacité : valorisation des compétences, motivation, etc.)
- De gérer et accompagner le changement : développement des compétences formation, etc.
- D'organiser et administrer au quotidien : gestion de la paie, tâches administratives, respect des obligations, etc.

Cet ouvrage, mis à la disposition des différents acteurs : employeurs, employés, responsables des ressources humaines, étudiants, chercheurs d'emploi, etc. Permettra aux autres d'atteindre l'objectif qu'ils recherchent.

# **Table des matières**

**Avant-propos**

**Remerciements**

## **PARTIE I**

### **Généralités des ressources humaines**

1.1 Définition

1.2 Objectif de la gestion des ressources humaines

1.3 Avantages et rôle de la gestion des ressources humaines

1.3.1 Avantages de la Gestion des Ressources humaines

1.3.2 Rôle de la Gestion des Ressources humaines

1.4 Domaine des ressources humaines

1.5 Outils de la gestion des ressources humaines

1.6 Terminologie

## **PARTIE II**

### **Le recrutement**

2.1 Définition du recrutement

2.2 Objectifs du recrutement

2.3 Étapes du recrutement

2.3.1 Description de l'emploi

2.3.2 Évaluation de l'emploi

2.3.2.1 Définition de l'évaluation de l'emploi

2.3.2.2 Les étapes de l'évaluation des emplois et tâches à effectuer

2.3.2.2.1 Analyse de l'emploi

2.3.2.2.2 Préparation de l'analyse

2.3.2.2.3 Sélection des candidats (cf. schéma ci-dessous)

2.4 Règles à observer pour le recrutement

2.5 Conseils au cours de la préparation et de la conduite de l'entretien

2.6 Les principaux outils du recrutement

Le curriculum vitae

La correspondance

Le téléphone

La fiche de contrôle

Le formulaire de demande d'emploi

2.7 Terminologie

### **PARTIE III**

#### **La Gestion du contrat de travail**

3.1 Définition du contrat de travail

3.2 Éléments constitutifs du contrat

3.2.1 La nature du contrat

3.2.2 Objet du contrat

3.2.3 La rémunération

3.3 Les obligations des contractants

3.3.1 Les obligations de l'employeur

3.3.2 Les obligations de l'employé

3.4 Types de contrats

3.4.1 Le contrat à durée déterminée

3.4.2 Le contrat à durée indéterminée

3.5 La suspension du contrat de travail

3.5.1 Définition de la suspension du contrat de travail

3.5.2 Les causes de la suspension du contrat de travail

3.5.3 Obligations des contractants durant et après la période de suspension du contrat

3.5.3.1 Obligations des contractants durant la période de suspension.

3.5.3.2 Obligations des contractants après la période de suspension

3.6 La Rupture du contrat de travail

3.6.1 Définition de la rupture du contrat de travail

3.6.2 Causes de la rupture du contrat de travail

3.6.2.1 La faute lourde ou faute grave

3.6.2.2 La force majeure ou interruption involontaire

3.6.2.3 Le décès du salarié

3.6.2.4 La retraite du salarié

3.6.2.5 L'inaptitude du salarié

3.6.2.6 La démission (cas de contrat à durée indéterminée)

3.6.2.7 Le licenciement

3.6.3 Conséquences de la rupture du contrat de travail

3.6.3.1 La Faute lourde

3.6.3.2 La force majeure ou interruption involontaire

3.6.3.3 Le décès du salarié

3.6.3.4 La retraite

3.6.3.5 L'Inaptitude du salarié

3.6.3.6 La démission en cas de contrat à durée indéterminée

3.6.3.7 Le licenciement

3.6.4 Procédures de rupture du contrat de travail

3.6.4.1 La retraite

3.6.4.2 Le licenciement pour motif personnel

3.6.4.3 Licenciement pour motif économique

3.6.4.4 Rupture du contrat de travail à durée déterminée

3.6.4.5 Rupture du contrat à durée indéterminée

3.7 Modification du contrat de travail

3.7.1 Définition de la modification du contrat de travail

- 3.7.1.1 Cause de la modification du contrat de travail
- 3.7.1.2 Modification du contrat de travail pour raison économique.
- 3.7.1.3 Modification du contrat de travail pour autres raisons.
- 3.7.1.4 Procédure de modification du contrat

## **PARTIE IV**

### **La gestion de la rémunération**

- 4.1 Définition de la rémunération
- 4.2 Avantages de la rémunération
- 4.3 Différentes sortes de salaires
- 4.4 Les retenues sur la rémunération
  - 4.4.1 Procédure Saisie-arrêt
- 4.5 Paiement du salaire
  - 4.5.1 Les lieux du paiement du salaire
  - 4.5.2 Jour de la paie
  - 4.5.3 Preuve de paiement du salaire
- 4.6 Paiement du salaire en cas de résiliation du contrat de travail ou en cas de litige entre l'employeur et l'employé
  - 4.6.1 Paiement en cas de résiliation du contrat de travail
  - 4.6.2 Paiement en cas de litige entre l'employeur et l'employé
- 4.7 Modes de paiement
  - 4.7.1 Le paiement en espèces
  - 4.7.2 Le paiement par virement bancaire
  - 4.7.3 Paiement par monnaie électronique
- 4.8 Terminologie utilisée en rémunération

## **PARTIE V**

### **Gestion de la formation du personnel**

- 5.1 Définition de la formation du personnel
- 5.2 Objectifs de la formation du personnel

## 5.3 Le plan de formation

### 5.3.1 Définition du plan de formation

### 5.3.2 Les étapes de l'élaboration d'un plan de formation

## 5.4 Étapes de la formation du personnel

## 5.5 Le contrôle de la formation

### 5.5.1 Objectif du contrôle de la formation

### 5.5.2 Méthodes de contrôle de la formation du personnel

### 5.5.3 Les outils de la formation et leurs avantages

## 5.6 Terminologie

# **PARTIE VI**

## **Gestion de l'évaluation du personnel**

### 6.1 Définition de l'évaluation du personnel

### 6.2 Objectifs de l'évaluation du personnel

### 6.3 Critères d'évaluation du personnel

### 6.4 Méthodes d'évaluation

### 6.5 Règles d'évaluation du personnel

### 6.6 Les phases du processus de l'évaluation du personnel

#### 6.6.1 Évaluation de l'ancien employé

#### 6.6.2 Évaluation du nouvel employé

### 6.7 Les méthodes d'évaluation du personnel

## 6.8 Terminologie

# **PARTIE VII**

## **Gestion des carrières**

### 7.1 Définition de la gestion des carrières

### 7.2 Objectifs de la gestion des carrières

### 7.3 Raisons et facteurs justificatifs de la gestion de la carrière

#### 7.3.1 Raisons de la gestion de la carrière

#### 7.3.2 Facteurs justificatifs de la gestion de la carrière

7.4 Principaux moyens d'aide à l'avancement de la carrière

7.5 Élaboration d'un plan de carrières

7.6 Les Outils de la gestion des carrières

7.7 Terminologie

## **PARTIE VIII**

### **Gestion du temps de l'employé**

8 Définition de la gestion du temps

8.1 But de la gestion du temps

8.2 Importance de la gestion du temps

8.3 Les étapes de la gestion du temps

8.4 Gestion efficace du temps de travail et compétences à acquérir

8.4.1 Gestion efficace du temps de travail

8.4.2 Les compétences à acquérir pour une bonne gestion du temps

8.5 Méthodes de la gestion du temps

8.5.1 La méthode NÉRAC (Noter-Estimer-Réserver-Arbitrer-Contrôler)

8.5.2 La loi Paréto

8.6 Les outils de la gestion du temps

8.7 Les freins à la gestion du temps

8.8 Répartition du temps de l'employé

8.8.1 Durée et temps de travail

8.8.2 Modulation du travail

8.8.3 Temps d'arrêt momentané

8.9 Conseils pour mieux gérer le temps de travail

8.10 Terminologie

## **PARTIE IX**

### **Hygiène et sécurité du personnel**

9.1 Définition de l'hygiène du travail

9.2 Objectif de la sécurité

9.3 Objectif de l'hygiène

9.4 Procédure de prise en charge d'un employé malade

## STRUCTURES ÉDITORIALES DU GROUPE L'HARMATTAN

**L'HARMATTAN ITALIE**  
Via degli Artisti, 15  
10124 Torino  
harmattan.italia@gmail.com

**L'HARMATTAN HONGRIE**  
Kossuth l. u. 14-16.  
1053 Budapest  
harmattan@harmattan.hu

---

**L'HARMATTAN SÉNÉGAL**  
10 VDN en face Mermoz  
BP 45034 Dakar-Fann  
senharmattan@gmail.com

**L'HARMATTAN MALI**  
Sirakoro-Meguetana V31  
Bamako  
syllaka@yahoo.fr

**L'HARMATTAN CAMEROUN**  
TSINGA/FECAFOOT  
BP 11486 Yaoundé  
inkoukam@gmail.com

**L'HARMATTAN TOGO**  
Djidjole – Lomé  
Maison Amela  
face EPP BATOME  
ddamela@aol.com

**L'HARMATTAN BURKINA FASO**  
Achille Somé – tengnule@hotmail.fr

**L'HARMATTAN CÔTE D'IVOIRE**  
Résidence Karl – Cité des Arts  
Abidjan-Cocody  
03 BP 1588 Abidjan  
espace\_harmattan.ci@hotmail.fr

**L'HARMATTAN GUINÉE**  
Almamy, rue KA 028 OKB Agency  
BP 3470 Conakry  
harmattanguinee@yahoo.fr

**L'HARMATTAN RDC**  
185, avenue Nyangwe  
Commune de Lingwala – Kinshasa  
matangilamusadila@yahoo.fr

**L'HARMATTAN ALGÉRIE**  
22, rue Moulay-Mohamed  
31000 Oran  
info2@harmattan-algerie.com

**L'HARMATTAN CONGO**  
67, boulevard Denis-Sassou-N'Gusso  
BP 2874 Brazzaville  
harmattan.congo@yahoo.fr

**L'HARMATTAN MAROC**  
5, rue Ferrane-Kouicha, Talaâ-Elkbira  
Chrableyine, Fès-Médine  
30000 Fès  
harmattan.maroc@gmail.com

---

## NOS LIBRAIRIES EN FRANCE

**LIBRAIRIE INTERNATIONALE**  
16, rue des Écoles – 75005 Paris  
librairie.internationale@harmattan.fr  
01 40 46 79 11  
www.librairieharmattan.com

**LIB. SCIENCES HUMAINES & HISTOIRE**  
21, rue des Écoles – 75005 Paris  
librairie.sh@harmattan.fr  
01 46 34 13 71  
www.librairieharmattansh.com

**LIBRAIRIE L'ESPACE HARMATTAN**  
21 bis, rue des Écoles – 75005 Paris  
librairie.espace@harmattan.fr  
01 43 29 49 42

**LIB. MÉDITERRANÉE & MOYEN-ORIENT**  
7, rue des Carmes – 75005 Paris  
librairie.mediterranee@harmattan.fr  
01 43 29 71 15

**LIBRAIRIE LE LUCERNAIRE**  
53, rue Notre-Dame-des-Champs – 75006 Paris  
librairie@lucernaire.fr  
01 42 22 67 13