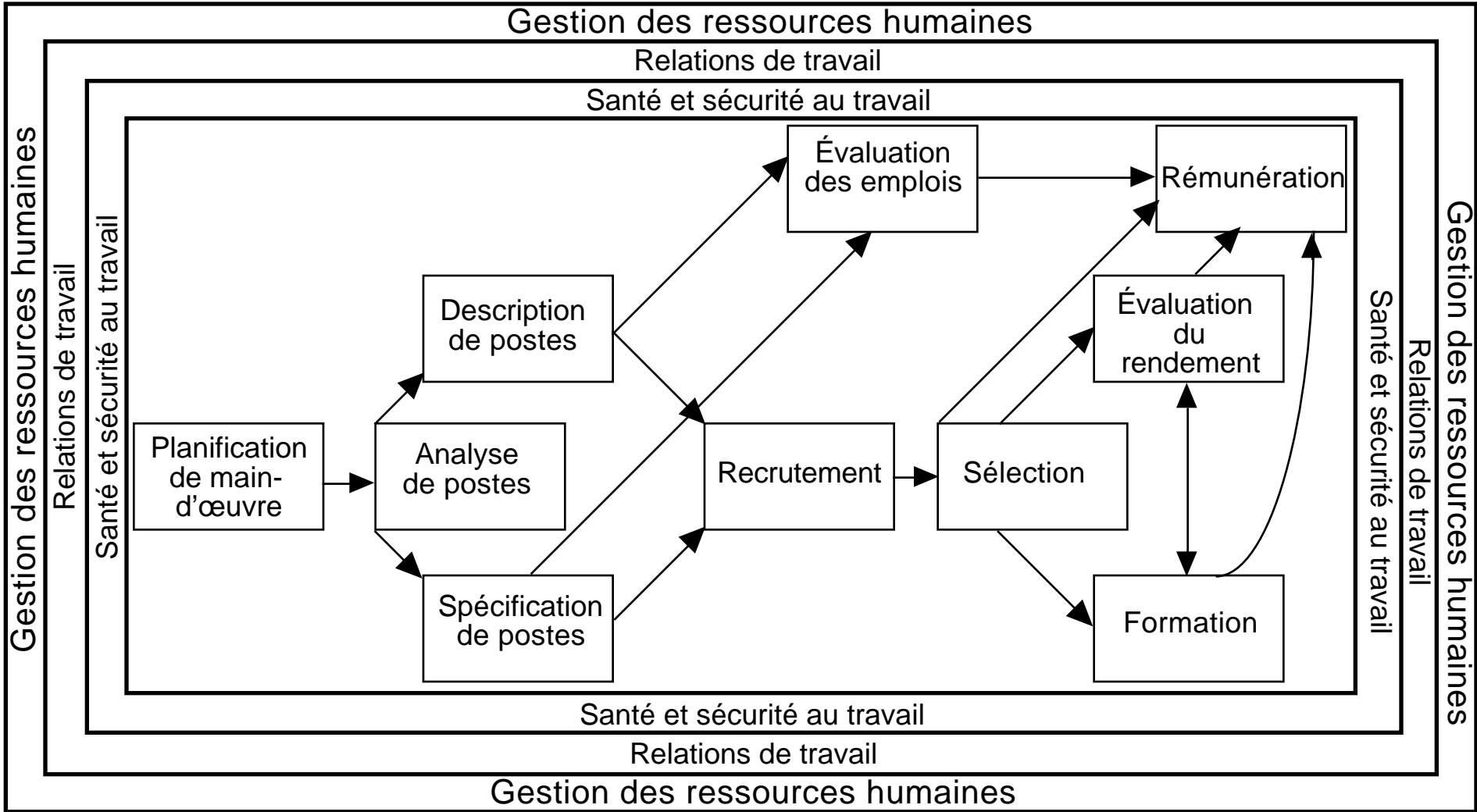


# INTERACTIONS DES PRINCIPALES FONCTIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

par Louis Bergeron



- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p>Environnement<br/>dont entre autres:</p> | <p>Associations de consommateurs<br/>Associations patronales<br/>Associations syndicales<br/>Consultants, comptables,<br/>notaires, avocats, etc.<br/>Clients</p> | <p>Fournisseurs<br/>Gouvernements<br/>Institutions d'enseignement<br/>Institutions financières<br/>Journaux, radio, télévision<br/>Population en général</p> |
|---|---|--|

## DÉFINITIONS DE TERMES COURANTS EN GRH selon Gérard Dion et/ou Louis Bergeron<sup>1</sup>

**Gestion stratégique des ressources humaines** Il s'agit de tenir compte des différentes fonctions de la gestion des ressources humaines lors d'une démarche de planification stratégique, autant pour la conception que l'implantation de celle-ci. Le service des ressources humaines utilisera donc toutes les formes d'autorité (hiérarchique, conseil et fonctionnelle) pour amener le reste de l'organisation à lui attribuer la place qui lui revient, face à tout ce qui touche la planification stratégique.

**Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ou Planification de la main-d'œuvre** Démarche où on prévoit, pour différentes périodes dans le temps, comment on pourra réduire les écarts entre la demande et l'offre internes de main-d'œuvre, tout en tenant compte des autres contingences, dont la demande et l'offre externes de main-d'œuvre. Dans tous les cas, on tient compte autant de la quantité que de la qualité de la main-d'œuvre. (On retrouvera dans le tableau suivant des définitions complémentaires.)

	Interne	Externe
Demande (employeurs)	Main-d'œuvre requise par l'organisation	Main-d'œuvre requise par les autres organisations
Offre (employés)	Main-d'œuvre disponible au sein de l'organisation	Toute main-d'œuvre disponible qui peut correspondre aux besoins de l'organisation

<sup>1</sup> Définitions entre guillemets extraites de: Dion, Gérard, **Dictionnaire canadien des relations du travail**, Les Presses de l'Université Laval, 1986. Le texte se trouvant en dehors des guillemets vient de Louis Bergeron adapté de Dion ou original.

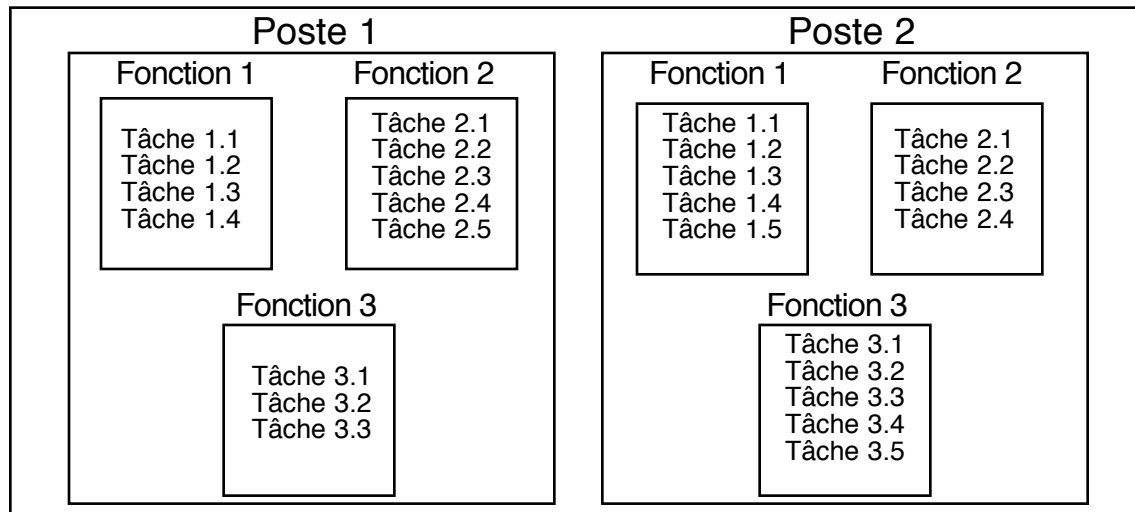
Tâche	Activité spécifique faisant partie d'un poste. Il s'agit de la plus petite constituante du poste, sauf si on faisait de l'étude des temps et mouvements, qui donnerait des éléments encore plus réduits. Un ensemble de tâches constitue un poste. Exemples: Classer les factures des fournisseurs après paiement; Inventorier la papeterie; Classer les bordereaux de transport relatifs aux comptes à recevoir.
Fonction	Quand un poste comporte beaucoup de tâches, on peut regrouper ces dernières en familles ou fonctions. Évidemment, on associera des tâches qui se ressemblent. Il y aura donc plusieurs fonctions qui formeront le poste et chacune de celles-ci sera constituée d'un groupe de tâches. Quand le poste est simple, on peut passer directement des tâches au poste sans qu'il y ait de fonctions. Exemple: Fonction 1: réception; Fonction 2: correspondance; Fonction 3: comptes-clients; Fonction 4 : comptes-fournisseurs; Fonction 5 : divers.
Poste	Selon la situation, un regroupement de tâches ou de fonctions. Celui-ci peut appartenir à quelqu'un ou être vacant, mais sa grande caractéristique est d'être unique. Exemple: secrétaire du directeur des ressources humaines; technicien en administration préposé à la paie <sup>2</sup> .
Emploi	Un regroupement de postes qui ont des points communs. Il représente conséquemment quelque chose de général, contrairement au poste qui lui est toujours plus spécifique. Exemple: secrétaire; commis; technicien; enseignant.

---

<sup>2</sup> Titres au masculin pour simplification.

## Représentation systémique des liens entre tâche, fonction, poste et emploi

### Emploi



Analyse de poste	Le but d'une analyse de poste est de produire une description et une spécification de poste. Il existe une foule de techniques pour analyser les postes, généralement encadrées par un analyste de poste: observation du titulaire du poste; entrevue individuelle avec le titulaire du poste ou son superviseur; entrevue de groupe avec des titulaires de postes semblables ou leurs superviseurs; questionnaire (écrit) complété par le titulaire du poste; incidents critiques recueillis par le titulaire du poste ou son superviseur; journal des activités quotidiennes tenu par le titulaire du poste; liste des tâches établie par des experts; évaluation du rendement faite par le superviseur du titulaire du poste; documentation spécialisée.
Description de poste	Document écrit décrivant les fonctions et les tâches d'un poste. On utilisera des titres généraux pour indiquer les fonctions et généralement des verbes d'action à l'infinitif pour décrire les tâches.
Spécification de poste ou exigences de poste	Document écrit décrivant les exigences minimales que doit posséder le titulaire d'un poste pour l'occuper. Il s'agit généralement des éléments suivants: scolarité, formation spécifique, expérience, habiletés mentales ou physiques, etc.

Dotation	Processus regroupant l'ensemble des actes administratifs qu'on pose pour combler un poste vacant dans une unité administrative. La dotation en personnel recouvre certaines des activités relevant de la gestion des ressources humaines, telles que la sélection, le perfectionnement et la mobilité des employés. En termes courants, on assimile cependant la dotation au recrutement et à la sélection, à cause des liens étroits existant entre ces deux actions.
Recrutement interne	Action qui consiste à inciter les personnes déjà à l'emploi d'une organisation, donc ayant un lien légal avec elle, à poser leur candidature pour combler un ou des postes vacants.
Recrutement externe	Action qui consiste à inciter les personnes non actuellement à l'emploi d'une organisation, donc sans lien légal avec elle, à poser leur candidature pour combler un ou des postes vacants.
Sélection	Action qui consiste à choisir, en fonction de critères prédéterminés, parmi des candidats recrutés, celui ou ceux que l'on engagera effectivement.
Entrevue de sélection individuelle	Rencontre d'une durée limitée entre un ou plusieurs intervieweurs et un postulant, pour évaluer les expériences, les motivations, les aptitudes, les habiletés, les connaissances et tout autre point pertinent, relatifs à ces derniers, qui pourraient prédire leur succès dans le poste offert. Les indicateurs de ce succès incluent généralement la performance au travail, le succès en formation, le maintien en emploi et la progression dans l'organisation. L'entrevue se caractérise donc principalement comme un exercice de prise de décision dans le cadre d'une interaction de nature sociale, où interviennent des éléments verbaux et non verbaux. On reconnaît l'entrevue de sélection par son but (le fond) et non sa forme, car elle peut se dérouler de manière formelle ou informelle, dans divers endroits. Quand on recourt à plusieurs intervieweurs en même temps, on utilise le terme «jury de sélection».
	Dans la définition précédente, on ne retient pas le cas où on reçoit plusieurs interviewés ensemble, qui se nomme une «entrevue de groupe». On peut retrouver une telle entrevue en appréciation du personnel par simulation (APS) en complément de l'entrevue de sélection individuelle.

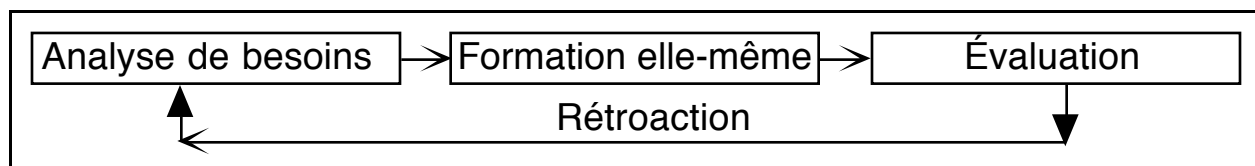
Appréciation du personnel par simulation	Le postulat de base de la méthode est que la présence des comportements recherchés chez les candidats à un poste donné, telle que constatée en laboratoire, est un indicateur important de succès dans la situation réelle de travail. On tente de déterminer dans quelle mesure des individus possèdent certaines habiletés, en se basant sur l'observation de leurs comportements effectuée dans une situation de laboratoire, qui reproduit le plus fidèlement possible les conditions et les exigences d'un poste. On utilise, pour ce faire, une variété de techniques d'observation et plusieurs évaluateurs dont les jugements sont mis en commun. Le terme «Appréciation du personnel par simulation» (APS) est la traduction du terme américain «Assessment Center».
Période de probation	Période destinée à vérifier la performance (motivation x habileté) d'une personne dans un nouveau poste, afin de décider si on lui attribuera la permanence dans celui-ci. Cette dernière peut provenir de l'interne ou de l'externe.
Réaffectation	Processus par lequel une organisation, qui met fin au lien d'emploi qu'elle possède avec une ou plusieurs personnes, s'assure de services, généralement externes, permettant à celle-ci de faire la transition de carrière la plus facile et la plus harmonieuse possible. (Adapté d'une définition de Camille Labrecque, spécialiste reconnu de la question au Québec.)
Rétrogradation	Affectation permanente ou temporaire d'une personne à un poste comportant moins de responsabilités que celui qu'elle détenait antérieurement. La rétrogradation peut entraîner ou non une réduction dans le taux de salaire. Elle peut constituer une mesure disciplinaire. Le terme «démission» est beaucoup moins acceptable, puisqu'il s'agit d'une traduction mot-à-mot de l'expression anglaise «demotion». Il indique beaucoup moins bien que «rétrogradation» le sens exact du mouvement de personnel concerné, spécialement pour des non-initiés.

Promotion	Affectation permanente, quelquefois temporaire, d'une personne à un poste comportant plus de responsabilités que celui qu'elle détenait antérieurement, généralement accompagnée d'une rémunération plus forte et, parfois, de conditions de travail plus attrayantes.
Mutation	Affectation permanente ou temporaire d'une personne à un autre poste, comportant des droits et des obligations similaires à ceux qu'elle avait auparavant, faite à sa demande ou avec son consentement. Si l'employeur prend seul la décision de muter, il s'agit d'un déplacement.
Transfert	Selon Dion, ce mot est synonyme de «mutation». Cependant, on utilise parfois ce terme pour indiquer un déplacement d'une personne au sens physique sans mentionner si elle reçoit une promotion, une mutation ou une rétrogradation. Par exemple, dans le milieu bancaire, on transfère le personnel de direction d'une succursale à une autre.
Mise à pied	Perte d'emploi temporaire due à des motifs de gestion interne ou liée à la vie économique. La mise à pied se transforme en licenciement, après une période déterminée, s'il n'y a pas de rappel avant l'expiration de celle-ci. La personne mise à pied continue de conserver certains droits dans l'organisation, comme la possibilité de rappel au travail et, si elle réintègre celle-ci, son ancienneté, son appartenance au régime de retraite, etc. Le maintien de ces privilèges s'applique généralement à des syndiqués.
Licenciement	«Acte par lequel un employeur met fin d'une façon permanente au contrat individuel de travail chez l'un, plusieurs ou l'ensemble des membres de son personnel pour des motifs d'ordre économique ou technique.»
Congédiement	Renvoi d'une personne par l'employeur pour une cause disciplinaire. Normalement, lorsqu'on fait de la planification de ressources humaines, on n'envisage pas de congédiements. Cependant, on pourrait déguiser certains congédiements en mises à pied ou licenciements, c'est-à-dire profiter d'un ralentissement pour éliminer certains individus. Évidemment, dans un milieu syndiqué, on ne possédera pas une liberté absolue pour procéder, à cause des règles de l'ancienneté.

Préretraite	Situation dans laquelle se trouve une personne qui, pouvant utiliser divers crédits accumulés (maladie, vacances, etc.), cesse de travailler jusqu'au moment effectif où elle prendra sa retraite. Au cours de cette période, le lien avec l'employeur n'est pas rompu, car elle continue de bénéficier des crédits ou avantages sociaux rattachés à son emploi, ce qui n'est pas le cas dans la retraite anticipée.
Retraite	Abandon définitif du marché du travail, volontaire ou obligatoire, occasionné par l'âge, l'incapacité ou la maladie.
Retraite anticipée	Retraite d'une personne qui n'a pas encore atteint l'âge prescrit à cette fin. Contrairement au cas de la préretraite, il n'existe plus de lien entre celle-ci et son ancien employeur.
Congé sabbatique	Congé payé, durant généralement une année, accordé à certains employés ou cadres dans les entreprises et en particulier, à des professeurs d'université de certains pays. Au niveau de la forme, les conventions collectives encadrent généralement de manière très précise les conditions d'obtention d'un tel congé. Donc, pour l'obtenir, on présente obligatoirement un projet selon des critères bien définis et à la fin, on rend compte de l'atteinte des objectifs. Par contre, au plan du fond, on retrouve une grande latitude, ce qui implique que le contrôle s'avère souvent difficile.
Congé sans solde	Permission accordée à une personne de s'absenter du travail sans rémunération, pour une période déterminée sans perte de son poste ou de son ancienneté. On accorde généralement ces congés pour des raisons spécifiques.
Congé à traitement différé	Congé qui se caractérise par un traitement fiscal particulier, où une personne met de côté une partie du salaire, auquel elle a droit, pendant un certain nombre d'années, pour la recevoir au moment où elle prend un congé. Par exemple, on reçoit 80% de son salaire gagné pendant quatre années et à la cinquième année, on prend un congé où on continue de recevoir ce même 80%. Fiscalement, l'individu est imposé sur 80% pendant les cinq années. On anticipe parfois le congé qu'on prend au départ et qu'on paie après.

**Évaluation du rendement** Action qui consiste d'abord à porter un jugement sur la main-d'œuvre de notre organisation, généralement à l'aide de grilles conçues à cet effet. Ces informations peuvent ensuite servir pour tout ce qui conduit à la dotation, pour évaluer des besoins de formation et pour établir la rémunération. L'importance accordée à l'opération par les gestionnaires variera selon l'organisation, surtout à partir de variables comme la syndicalisation, le niveau hiérarchique, l'usage de l'évaluation du rendement, etc. Les instruments utilisés peuvent varier énormément en termes de complexité, mais celui le plus utilisé se nomme une «échelle de notation».

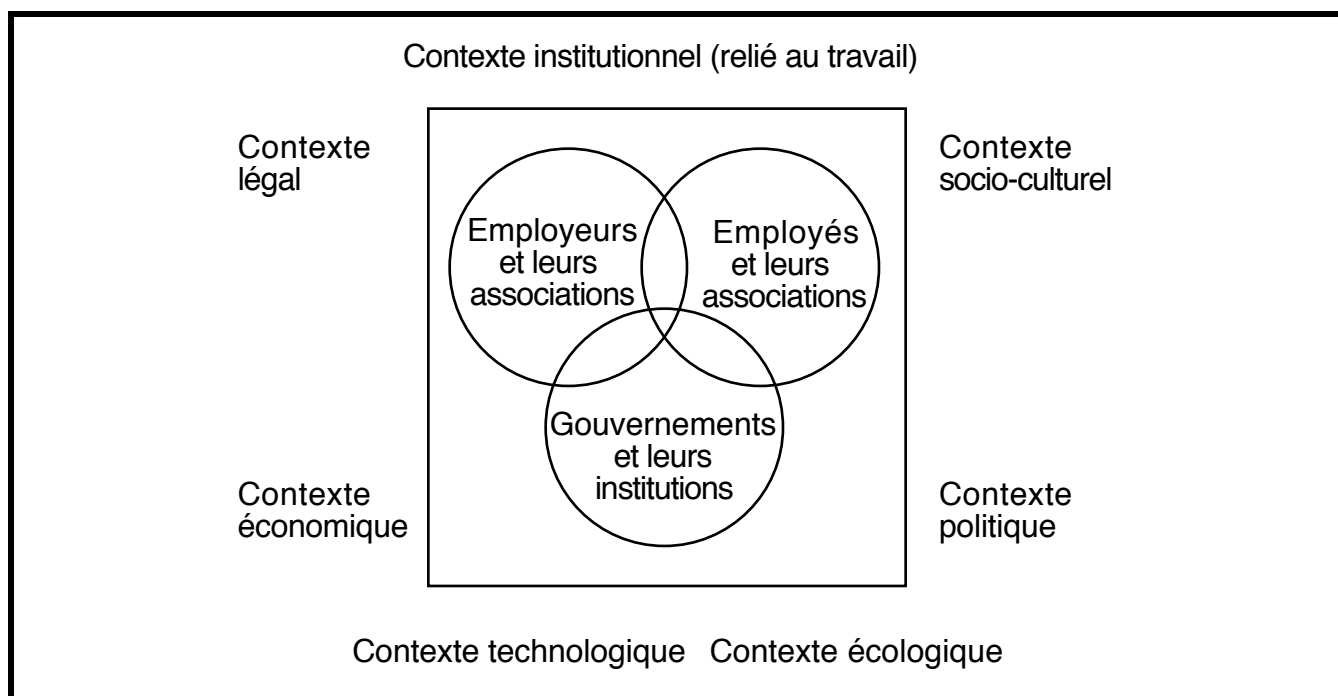
**Formation ou Développement des ress. hum.** Actions visant à permettre aux individus ou aux groupes d'assumer leurs tâches actuelles ou futures. Généralement, une démarche de formation ou développement des ressources humaines comprend trois parties: analyse des besoins; programme lui-même (participant, formateur, local, endroit, durée, objectif, technique, méthode, budget, contenu, etc.); évaluation de la formation.



**PDRH** Abréviation désignant un «Plan de développement des ressources humaines». Ce document résume la planification d'une organisation face à la formation dans un sens large.

**Évaluation des postes** Consiste à déterminer la valeur relative des postes dans une organisation. Il s'agit d'évaluer les postes et non les individus qui les occupent. On attribue au poste lui-même une valeur intrinsèque par rapport aux autres. (Exemple: le poste X vaut deux fois le poste Y et trois fois le poste Z.) Pour déterminer le salaire, on doit effectuer une étape distincte de l'évaluation des postes consistant à convertir l'échelle relative en valeur absolue. (Ex.: les postes X, Y et Z valent respectivement par heure: 28.00 \$, 14.00 \$ et 7.00 \$.)

Rémunération	Comprend le salaire et autres bonis (rémunération directe) et les avantages sociaux (rémunération indirecte).
Avantages sociaux	Portion de la rémunération des employés en sus du salaire, qu'on peut regrouper en deux catégories: avantages obligatoires ou publics, imposés aux employeurs par la législation (assurance-chômage, régime des rentes du Québec, congés payés ou vacances prévues par la Loi des normes du travail, etc.); avantages volontaires ou privés, accordés par l'employeur, soit de son chef, soit à la suite d'une négociation (congés payés ou vacances excédant les exigences de la Loi des normes du travail, assurance-invalidité, allocation de repas, etc.). On doit éviter l'usage du terme «bénéfices marginaux», car il signifierait que ces coûts représentent un élément insignifiant pour l'employeur. La réalité indique plutôt que les avantages sociaux constituent une partie importante de la rémunération, spécialement en milieu syndiqué.
Relations du travail	Relations prises dans un sens large entre trois groupes d'acteurs: 1. Employeurs et leurs associations; 2. Employés et leurs associations; 3. Gouvernements et leurs institutions. On peut les représenter d'une manière systémique comme ce qui suit.



Relations de travail	On utilise généralement ce terme pour décrire les relations patronales-syndicales. On retrouvera les trois mêmes acteurs qu'en relations du travail, mais dans un contexte syndiqué, donc encadré par des législations très spécifiques. On pourra qualifier les relations de travail, à partir du comportement des deux acteurs principaux impliqués ici, soit un syndicat, qui représente ses membres et une organisation, qui désigne généralement quelques-uns de ses cadres pour négocier.
Santé et sécurité au travail	On traite de la santé et sécurité au travail selon les dimensions préventive et curative. Une organisation agira généralement beaucoup plus sur le côté prévention, puisque l'aspect guérison concerne généralement des intervenants externes, faisant partie de la profession médicale. Cette prévention des maladies ou accidents reliés au travail se fera idéalement d'une manière socio-technique. L'aspect «socio» couvre la formation et l'information à donner au personnel; tandis que le côté «technique» touche la prévention à la source des dangers. Une démarche idéale considère toutes les maladies, autant physique que psychique. Des législations encadrent toutes ces questions, puisqu'on va indemniser les personnes victimes d'accidents ou de maladies reliées au travail.