

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Scientifique.**

**Université MOULAY TAHAR (SAIDA)**  
**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion**  
**Et des Sciences Commerciales.**

**Département des Sciences Economiques.**



Polycopié sur :

**La Gestion Des Ressources  
Humaines & Développement des  
Compétences**

Destiné aux Etudiants de niveau mastère II

**Option** : Economie et Gestion des entreprises

*Elaboré par:*  
***Dr Bouslah Med Abdelatif***

Maitre De Conférences « A »

**Année Universitaire: 2021-2022**

## Sommaire

### **PARTIE I : La Gestion des Ressources Humaines**

<b>Chapitre I :</b> La Fonction Des Ressources Humaines (RH).....	1
<b>Chapitre II :</b> Le DRH et ses clients.....	13
<b>Chapitre III :</b> Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines.....	20
<b>Chapitre IV :</b> Les Activités De La Fonction RH.....	26
<b>Chapitre V :</b> Le Référentiel d'activités de la fonction RH.....	34
<b>Chapitre VI :</b> La Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....	62
<b>Conclusion de la partie I.....</b>	91

### **PARTIE II: Le Développement des Compétences.....94**

<b>Chapitre VII :</b> Le Développement des Compétences dans l'entreprise.....	94
<b>Chapitre VIII :</b> Les Axes de Développement des Compétences.....	119
<b>Chapitre IX :</b> Le Processus de Développement des Compétences.....	144
<b>Chapitre X :</b> La Conception et la mise en œuvre du programme de développement des compétences par la formation.....	153
<b>Chapitre XI :</b> Les Aspects a considérer dans la Développement des compétences.....	171
<b>Conclusion de la partie II.....</b>	180
<b>Références Bibliographiques.....</b>	181
<b>Liste des tableaux.....</b>	189
<b>Liste des figures.....</b>	190
<b>Table des matières.....</b>	191

# **PARTIE I**

## **La Gestion Des Ressources Humaines**

## **INTRODUCTION**

Le défi principal pour les entreprises dans le contexte actuel, est de permettre la promotion d'une économie au service de l'homme et non de rendre les hommes, esclaves de l'économie.

Les profondes mutations dans le monde de l'entreprise ont été à l'origine du redéploiement de la place occupée par le facteur humain en son sein. Nous citons l'expression de Henry Ford: « pourquoi faut il, quand j'embauche une paire de mains, qu'il y ait un cerveau avec ? ». Il est acquis que le succès de toute organisation dépend, essentiellement, du capital humain. Son importance dans l'entreprise est devenue cruciale, avec la globalisation les technologies sont partout disponibles, ce sont les Hommes qui font la différence. En effet, la gestion de ce capital, afin de répondre aux exigences des différentes parties prenantes, demeure une problématique d'actualité.

Mettre l'homme au centre de l'activité économique à la fois comme prémisses de l'action et comme finalité de toute l'activité économique, tel devrait être le souci permanent de toutes les personnes engagées dans la fonction Ressources Humaines.

La fonction ressources humaines a évolué de façon importante et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. C'est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, de qualifications et de motivation.

Dans l'entreprise, la fonction ressources humaines est relativement récente ; de ce fait, même si certaines théories telles que la division du travail ou le travail à la chaîne existaient déjà bien avant le 20<sup>ème</sup> siècle, il n'y a qu'à partir du 20<sup>ème</sup> siècle que de réelles théories de gestion du personnel (s'appuyant sur des concepts scientifiques et qui ont donné lieu à la mise en place d'une méthode pouvant être transmise à d'autres entreprises) ont vu le jour et ont transformé le fonctionnement de l'entreprise.

L'évolution de la gestion des ressources humaines n'est pas le fruit du hasard, il s'agit plutôt d'une réponse à l'environnement en perpétuel changement de l'entreprise. Cette dernière est confrontée à des défis qui affectent, profondément, le management des hommes, face auxquels elle doit agir efficacement

## **PARTIE I**

## **CHAPITRE I :**

### **De la Fonction personnel à la Fonction Ressources Humaines**

#### **I.1. / De la Fonction personnel à la Fonction Ressources Humaines (évolution) :**

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle<sup>1</sup>.

##### **I-1-1. Les courants de pensée en Ressources Humaines**

Dans l'école classique conduite par Taylor, on parlait de personnel : l'homme était considéré comme une machine. Avec l'apparition du courant des relations humaines, on a donné plus d'importance au facteur humain, et on introduisit alors l'expression de « Ressources humaines » où l'homme était plus valorisé.

Avec le changement rapide et imprévisible de l'environnement, et la recherche permanente des entreprises d'avantages concurrentiels qui leur permettent d'améliorer leur performance et se différencier par rapport à leurs concurrents, d'autres écoles sont apparues utilisant de nouvelles expressions : « La Gestion des Ressources Humaines », ensuite « Le Management Stratégique des Ressources Humaines », où l'homme est devenu au centre de la stratégie des entreprises ;

##### **I-1-1-1. La Fonction Personnel**

Pour mieux expliquer la Fonction Personnel, nous allons traiter les trois points suivants :

- du moyen âge à l'ancien régime ;
- de la fin du 18<sup>ème</sup> siècle au début du 20<sup>ème</sup> ; – la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>1</sup> J.Fombonne, Personnel et Drh (France 1830-1990), Vuibert, Paris 2004.

# **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

## **A- Du Moyen Age à l'Ancien Régime**

Les relations de travail s'organisent dans le cadre des corporations de métiers (ex. : les compagnons du travail) :

- Les corporations sont structurées suivant le niveau de formation : maîtrise/compagnon/apprenti.
- Il s'agit d'espaces professionnels cloisonnés par métier où la sélection, la formation et la mobilité sont étroitement réglementées.

## **B- Fin du 18<sup>ème</sup> siècle au début du 20<sup>ème</sup> :**

### **Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel**

La période est marquée par des inventions qui bouleversent l'organisation du travail : remise en cause des modes anciens de formation, de sélection et de conditions de travail. On assiste à l'essor du capitalisme financier et industriel. La fonction Personnel n'existe pas à proprement parler dans les entreprises :

- Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin (critères basiques de sélection).
- La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail.
- La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.
- Les patrons tendent de mettre en place des politiques sociales par le biais de construction de logement, création de commerce, activités culturelles...

On assiste néanmoins, dans la seconde moitié du 19<sup>ème</sup>, à l'apparition des postes de secrétaire social ou de secrétaire au bien être dans les usines.

La fonction Personnel joue un rôle mineur et émerge donc à peine comme fonction distincte, aussi bien dans les faits que conceptuellement où elle est englobée dans les missions de sécurité, d'administration et problèmes sociaux.

## **C- La première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle : L'empreinte du taylorisme et la montée du droit social. La fonction Personnel apparaît dans les organisations**

Les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome durant les deux-guerres, cette émergence étant influencée par trois facteurs :

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

- La généralisation des principes de l'organisation scientifique du travail (OST)

Inspirés de Taylor : séparation entre tâches de conception et d'exécution ; parcellisation et spécialisation des tâches. Sont notamment introduits le chronomètre et la rémunération au rendement. On met l'accent sur une gestion des hommes en terme d'actifs production, d'inputs ou encore de biens substituables : la gestion des hommes procède surtout d'une logique administrative et comptable et repose sur des principes rationalistes : émergent

certaines éléments de formalisation de la gestion du personnel : définition de poste, formation du personnel et système de rémunération. C'est une gestion purement quantitative.

- Le développement du droit social, à la suite des luttes syndicales ou des régulations gouvernementales : élargissement des capacités d'intervention des syndicats (conventions collectives, 1919), législation en matière d'hygiène, de sécurité, de temps et de durée de travail (journée de 8 heures 1919), de formation professionnelle, ... Date charnière : 1936 (congrés payés, délégués ouvriers, semaine de 40 H, renforcement du rôle des conventions collectives) ; après la guerre, apparition des comités d'entreprise et de la sécurité sociale.

- La poussée d'un mouvement de syndicalisation : les entreprises prennent conscience de la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec eux, de prévenir ou de gérer des conflits.

Les services du bien être se transforment en Services du personnel avec les missions d'administrer les droits des salariés et de régler les problèmes de rémunération, de sélection, de formation, d'évaluation et de communication avec les syndicats.

le tableau suivant résume ce que nous avons expliqué concernant la fonction personnel :

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

**Tableau n°1: Résumé des différentes évolutions de la fonction personnel**

<b>Les faits caractéristiques</b>	<b>Les idées dominantes</b>
<b>Début du 20ème siècle</b>	
<b>La situation socio-économique</b> - Essor industriel - Recherche du progrès - Inventions techniques	<b>La nature de l'Homme</b> - Isolé, individualiste - En concurrence avec les autres - Egoïste et paresseux - Motive par l'agent - Déterminé par son hérité - Réagissant de façon mécanique - Flânerie systématique
<b>La population salariale</b> - D'origine rurale - Pratiquement pas scolarisée - Main d'œuvre importante - Main d'œuvre peu qualifiée	<b>Le travail</b> - Est contre nature - Est un devoir « divin »
<b>La division du travail et l'Organisation Scientifique du Travail L'OST - Frédéric TAYLOR</b>	
<b>Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises</b> - Rationalisation de la séquence productive : le ONE BEST WAY - Séparation des tâches de conception, de contrôle et d'exécution - Parcellisation des tâches - Simplification des tâches - Centralisation et contrôle hiérarchique - Salaire au rendement - Spécialisation du travail	
<b>Les années 1930 - 1950</b>	
<b>Les faits caractéristiques</b>	<b>Les idées dominantes</b>



## PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines

<p>La situation socio-économique</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Fin de la crise des années 30</li><li>- Mécanisation croissante</li><li>- Développement des grandes usines</li></ul>	<p>La nature de l'Homme</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A besoin de relations</li><li>- A besoin d'appartenir à des groupes</li><li>- A besoin de coopérer</li><li>- A des objectifs non incompatibles avec ceux de l'Entreprise<ul style="list-style-type: none"><li>- Son comportement est la conséquence de son expérience et de la situation où il se trouve</li></ul></li><li>- Déterminé génétiquement et socialement</li></ul>
<p><b>La population salariale</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accroissement du niveau de vie</li><li>- Développement du mécontentement</li><li>- Renforcement du syndicalisme</li><li>- Manque de main d'œuvre</li><li>- Appel aux femmes et aux immigrés</li></ul>	<p><b>Le travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Est un besoin pour l'homme</li><li>- Est une source de satisfaction</li></ul>

**Source :** DESS MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, Module d'INITIATION A LAG.R.H. Assuré par Monsieur BULLA (C). Faculté de Sciences Economiques et Sociales de Lille et l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, Année universitaire 2003 - 2004.

### La Fonction Ressources Humaines

Dans la fonction Ressources Humaines, nous allons traiter les points suivants :

- Après la deuxième guerre mondiale jusqu'aux années 60 ;
- Des années 70 aux années 80

**A-** Après la deuxième guerre mondiale jusqu'aux années 60 : une fonction en plein essor

La gestion des hommes s'étoffe et étend sa gamme de compétences dans trois directions :

- Dans le sens des relations humaines suite aux expériences d'Elton Mayo à la Western Electric (mise en valeur des relations interpersonnelles et informelles, influence du leadership, de la satisfaction au travail...) ; prise en

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

compte du psychosocial, de leur engagement dans le travail, de leurs besoins et motivations, de leur manière de réagir à la façon dont on les gère.

- Dans le sens des relations collectives. La force des syndicats oblige à la structuration de cellule de relations industrielles.
- Dans le sens de la mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie, technique de communication, échelle de satisfaction, grille de classification, méthode Hay d'évaluation des postes, procédures d'accueil, l'information (notes de services, affichages, réunions, journaux, ...).

Les directions du personnel apparaissent et recouvrent des appellations diverses : chef du personnel, chef des relations sociales et relation de travail. Les professionnels de la fonction commencent à se structurer. Cependant, la variable humaine s'efface encore derrière les aspects techniques, même si la situation commence à changer.

Le tableau suivant résume ce que nous avons expliqué concernant la fonction ressources humaines :

**Tableau n°2: Les principes de l'école des relations humaines**

<b>L'école des Relations Humaines</b> Elton MAYO  Kurt LEWIN MORENO
<b>Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises :</b>  -Relations et communication pour améliorer le climat.  -Amélioration des conditions de travail et de sécurité.  -Prise en compte du salarié en tant qu'individu.  -Prise en compte de l'organisation informelle.  -Modification de l'organisation humaine.  -Mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie,

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

échelle de satisfaction,  
procédures d'accueil,...etc.  
- Prise en compte de la dynamique de groupe.

**Source** : DESS MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, Module d'INITIATION A LA G.R.H.  
Assuré par Monsieur BULLA (C). Faculté de Sciences Economiques et Sociales de Lille et l'Institut  
d'Administration des Entreprises de Lille, Année universitaire 2003 – 2004

### **B-Des années 70 aux années 80 : de la maturité à l'ère des managers**

La période est marquée d'une part par l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies (notamment l'informatique), d'autre part, par le durcissement de la concurrence. Durant cette période, l'environnement se modifie considérablement. Il en découle de fortes exigences en terme de personnels qualifiés et adaptés aux évolutions en cours (montée en force de la formation continue) ainsi que le souci d'orienter les ressources humaines vers plus de flexibilité et de réactivité.

Les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'à une réduction des coûts de production. La période voit le développement de nombreux plans sociaux.

L'influence du modèle japonais se fait sentir et souligne la nécessité de dépasser le modèle taylorien : développement de la démarche participative, décentralisation des décisions, autonomisation et responsabilisation (contrat de progrès, cercles de qualité, culture d'entreprise, intéressement et participation), les « zéros » (défaut, délai, stock) où l'homme occupe un rôle central. L'homme devint un potentiel à mobiliser, l'accent est mis sur la dynamisation sociale.

La fonction personnel laisse place à la fonction ressources humaines et se décentralise auprès des acteurs de terrain et les managers. On assiste à une clarification des rôles, la fonction Personnel devenant de plus en plus partagée.

L'encadrement commande : il distribue le travail, contrôle, forme ou fait former, apprécie, rémunère et sanctionne. Son action d'inscrit dans un cadre fixé

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

par la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui lui apporte conseil et soutien. La DRH assume les fonctions centrales de GRH (paie, congés, recrutement, représentation du personnel).

### **Tableau n°3 :**

#### **Résumé des différentes évolutions de la fonction Ressources Humaines**

<b>Des faits caractéristiques</b>	<b>Des idées dominantes</b>
<p><b>La situation socio-économique</b></p> <p>Développement de la société de communication.</p> <p>Développement de nouvelles technologies (informatique, ...).</p> <p>Développement de l'automatisation.</p> <p>Durcissement de la concurrence.- Internationalisation.</p> <p>-Crise des années 70.</p>	<p><b>La nature de l'Homme</b></p> <p>S'intéresse au contenu de son travail.</p> <p>Autonome.</p> <p>Responsable.</p> <p>Rationnel.</p> <p>A des besoins et des désirs diversifiés.</p>
<p><b>La population salariale</b></p> <p>-Elévation importante du niveau de scolarisation.</p> <p>-Evolution culturelle. -</p> <p>Société des loisirs. -</p> <p>Société du bien être.</p> <p>Montée du chômage.</p> <p>-Montée du travail précaire</p>	<p><b>Le travail</b></p> <p>Est une valeur sociale première</p> <p>Est une valeur culturelle</p> <p>Permet de se réaliser.</p> <p>Aide à développer les potentialités</p>

### **L'enrichissement du travail**

**Frederick HERZBERG**

#### **Le Management Participatif**

**(Initiative, idées, autonomie)**

#### **Principes d'organisation et de fonctionnement des Entreprises :**

- Déspécialisation et restructuration du travail.
- Création des groupes semi-autonomes.
- Démarche participative.
- Responsabilisation (cercles de qualité, de progrès, intéressement...)
- Décentralisation des décisions.
- Dynamisation sociale.
- Productivité maximale.
- Réduction des coûts de production.
- Flexibilité.
- Qualité totale.
- Les « Zéros » (défaut, délai, stock...)

**Source :** DESS MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES, Module d'INITIATION A LA G.R.H. Assuré par Monsieur BULLA (C). Faculté de Sciences Economiques et Sociales de Lille et l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, Année universitaire 2003 - 2004.

#### **Récapitulatif de la fonction ressource humaine :**

Rappelons que dans les années 80, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines.

Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratique. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coût qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Besseyre des Horts

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

note<sup>2</sup> : «La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique. »De ce fait, les DRH insistent sur trois objectifs :

- **Adéquation** qualitative et quantitative de la Ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- **Intégration** des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource Humaine ;
- **Optimisation** des performances de la Ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction.

Dans les années 90, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « tous DRH », Un partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseur où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour être reconnue performante, la fonction Ressources humaines doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

**Notons** : De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H<sup>3</sup>.

L'évolution de la fonction R.H est schématisée ainsi comme suit

---

<sup>2</sup>C.H Besseyre des Horts, vers une gestion stratégique des ressources humaines, op citp.87

<sup>3</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 7

## PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines

Tableau n° 4: l'évolution de la fonction R.H

Approches des RH	Gestion du personnel	GRH
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement, C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Cadin et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)

## **PARTIE I**

## **CHAPITRE II**

### **Le DRH et ses Clients**

#### **I/2/1. Le DRH et ses Clients**

Dans l'entreprise, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses.<sup>4</sup>

Le tableau ci-dessous nous dresse la liste de ces attentes.

**Tableau n°5**  
**Le DRH et ses clients**

<b>Pour</b>	<b>Le DRH doit être</b>
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none"><li>- Support de la STRATÉGIE</li><li>- Acteur de la COMPÉTITIVITÉ</li><li>- Créateur de VALEUR</li></ul>
Les managers (n + 1)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Garant du PARTAGE de la fonction</li><li>- Garant de l'EMPOWERMENT des (n + 1)</li></ul>
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>- Garant de l'ÉQUITÉ</li><li>- Garant de l'EMPLOYABILITÉ</li><li>- Garant de l'ÉTHIQUE</li></ul>
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>- Garant de l'ÉCOUTE</li><li>- Garant de la CONFORMITÉ</li><li>- Garant de la DYNAMIQUE SOCIALE</li></ul>

Source : Jean Marie Perretti : Ressources humaine 8<sup>e</sup> édition(2004)

---

<sup>4</sup>J-M-Perretti, La Fonction Ressources Humaines et ses clients, in L'Art du Management, 2007



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Nous allons essayer d'expliquer un peu ces différentes attentes comme suit :

### **2.1.1) Les attentes des salariés :**

Équité, employabilité et éthique sont les trois attentes qui semblent se développer, à savoir ;

#### ***a) L'équité :***

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses *inputs*, ses contributions au profit de l'entreprise, tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats.

Il évalue également ce qu'il reçoit, ses *outcomes*, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Selon la théorie de l'équité formulée par J.S. Adams<sup>5</sup>, le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action destinée à modifier le ratio en faisant varier la contribution. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple). À l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable.

Et pour maintenir une certaine stabilité en matière d'équité, la nécessité d'une intervention sérieuse du DRH s'impose, à cela le DRH doit jouer un rôle d'information particulièrement important. En effet, il doit veiller à ce que les informations pertinentes, tant pour le salarié que pour son supérieur hiérarchique, soient disponibles au moment opportun.

#### ***b) L'employabilité :***

---

<sup>5</sup> John S. Adams, "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, pp422-436

Parmi les théories psychologiques contemporaines sur la [motivation](#), John Stacey Adams a introduit la théorie de l'équité dans un premier article en 1963, pour expliquer comment les employés répondent à la fois de façon cognitive et comportementale à la perception d'injustice dans leur milieu de travail. Il prend appui sur les travaux de Leon Festinger sur la comparaison sociale (1954) et sur sa théorie de la dissonance cognitive(1957).

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur. Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- Connaissances des compétences requises pour les postes actuels ;
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- Connaissance de l'évolution des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour occuper ces postes.

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

### ***c) L'éthique :***

Diverses enquêtes ont fait ressortir l'exigence éthique de la part des salariés, le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance.

La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. Le salarié est de plus en plus conscient du coût des comportements de « passager clandestin ».

L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramides et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthiques et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés.

### **2.1.2) Les Attentes de l'Encadrement :**

Les attentes des n + 1 à l'égard de la DRH sont de deux sortes :

1. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment*<sup>6</sup> des responsables hiérarchiques, d'une part,
2. Devenir partenaire d'affaires d'autre part. (Business Partner)

Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

La hiérarchie attend de la DRH qu'elle propose une charte claire, précise, réaliste et viable. La réussite de ces chartes, encore peu nombreuses et dont l'une des plus anciennes est celle du groupe Bouygues, repose sur l'adhésion des responsables hiérarchiques. Pour obtenir cette adhésion, il est nécessaire de mettre en place les moyens effectifs de l'*empowerment* des n + 1 dans ce domaine. Prêts à devenir DRH de leur équipe, les n + 1 veulent que soient réunies les conditions de réussite.

Cela implique un partage à trois niveaux.

#### ***a) Le partage de la vision***

Pour que chaque décision prise par les n + 1 s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation. Il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH. Définir en langage clair la politique RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

#### ***b) Le partage des savoirs***

Le n + 1 doit disposer des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à la formation et à

---

<sup>6</sup> Empowerment : Ce terme anglais est largement utilisé en français, il est parfois traduit par « Délégation », « empuissance », « mise en pouvoir », voir J.M perretti, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert 2003.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

l'information des n + 1. Mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées est indispensables.

### ***c) Le partage des pouvoirs***

Ce partage concerne trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision.

- Reconnaître le pouvoir de suggestion des n + 1 en matière de GRH permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements.

L'analyse d'un grand nombre d'innovations efficaces dans des domaines très variés tels que la gestion des temps et les aménagements, la sécurité, l'organisation et les conditions de travail ou le recrutement montre le rôle essentiel de proposition de la hiérarchie.

- Reconnaître le pouvoir d'organisation des n + 1 en GRH permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité.
- Le partage consiste aussi à reconnaître au n + 1 le pouvoir de décider dans le cadre de son équipe. Selon les entreprises, l'étendue de son pouvoir est plus ou moins vaste. Aujourd'hui, les principales décisions du ressort du responsable hiérarchique sont :

-Le pouvoir de choisir le candidat à recruter à partir d'une liste restreinte .

-Le pouvoir de rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles comme par l'octroi d'éléments hors salaire .

-Le pouvoir de décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur (plans individuels de formation).

**2.1.3) Les Attentes des Partenaires Sociaux :** Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leur statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Trois attentes partagées sont à distinguer :

### ***a) L'écoute***

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Observatoires sociaux, et audit du climat social contribuent à cette écoute.<sup>7</sup>

### ***b) La conformité***

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnellement et internes définissant les droits des salariés, tant individuels que collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

### ***c) La dynamique sociale***

Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation, de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

### **2.1.4) Les Attentes de la Direction Générale :**

Pour la direction générale, Sécurité, compétitivité, création de valeur sont les trois attentes principales.

#### ***a) La sécurité***

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission.

#### ***b) La compétitivité***

«La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe.

Effectivement ce proverbe peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH). Un MRH adapté permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

---

<sup>7</sup> A.Maignant, La Qualité de la Fonction Ressources Humaines, Editions liaisons, 2000

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### *c) La création de valeur*

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle doit réduire ses coûts de fonctionnement et bâtir un avantage compétitif.

### **Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines**

#### **I./3.1/Définitions et Concepts :**

Pour mieux comprendre la GRH nous allons donner en premier lieu la définition de la GRH ensuite les missions et les activités de celle-ci.

#### **-Définition de la GRH :**

Avant de donner la définition de la GRH, nous allons commencer par donner une définition de la gestion puis une définition de la ressource.

#### **. Définition de la Gestion :**

-Pour le dictionnaire « Larousse» : C'est la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire : par exemple La gestion d'un stock.

-La gestion est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations. Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.<sup>8</sup>

#### **-Définition de la Ressource :**

Moyen d'existence d'une personne, éléments de la richesse ou de la puissance d'une nation, ensemble des éléments inscrits au crédit dans un compte d'activité d'une entreprise (compte de résultat) ou d'une nation. Les ressources sont aussi l'ensemble des capitaux et dettes inscrits au passif du bilan.

#### **-Ressources humaines :**

Le dictionnaire français les définit comme l'ensemble du personnel d'une entreprise,

---

<sup>8</sup> SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2004.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Les ressources humaines contribuent à l'efficacité globale de l'organisation. Leur nature et leur complexité sont telles qu'elles ne peuvent être mises sur le même plan que les autres ressources, matérielles ou financières.

Les ressources humaines sont le cœur de l'entreprise.

### **-Définition de la Gestion des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

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

La fonction des ressources humaines est la dernière-née du domaine de l'entreprise, l'auteur J..Mark définit la fonction comme : « une fonction de l'entreprise " qui vise, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ". Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe donc la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

« Les ressources humaines sont un domaine de développement de la réflexion stratégique. L'idée sous-jacente, simple dans son principe, est que la gestion des ressources humaines constitue l'un des principaux vecteurs de développement des forces concurrentielles de l'entreprise. D'où le développement d'une littérature dite de Gestion Stratégique des Ressources Humaines. »

« La gestion des Ressources Humaines est l'une des fonctions de l'entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion,



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion<sup>9</sup>. »

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc..) et des activités (recrutement, formation etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.

### **3.2 La fonction RH aujourd'hui :**

Pour la plupart des entreprises, la fonction ressource humaine recouvre les rôles et missions suivant :

**Tableau n° 6 : La fonction RH aujourd'hui<sup>10</sup>**

<b>Rôle et missions</b>	<b>Fonction</b>
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Définition de la politique de recrutement</li><li>- Gestion de certains recrutements stratégiques</li><li>- Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels</li><li>- Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation</li></ul>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impulsion de la politique de formation</li><li>- Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de formation</li></ul>
<b>Gestion des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières</li><li>- Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences</li></ul>
<b>Paie et rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Définition de la politique salariale</li><li>- Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable</li><li>- Supervision de la partie compensation et Benefits</li></ul>

<sup>9</sup>Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M , édition DALLOZ, Paris, 1999, pp.1085-1086.

<sup>10</sup> Gualino La Gestion des Ressources Humaines dans les collectivités territoriales, 2013

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

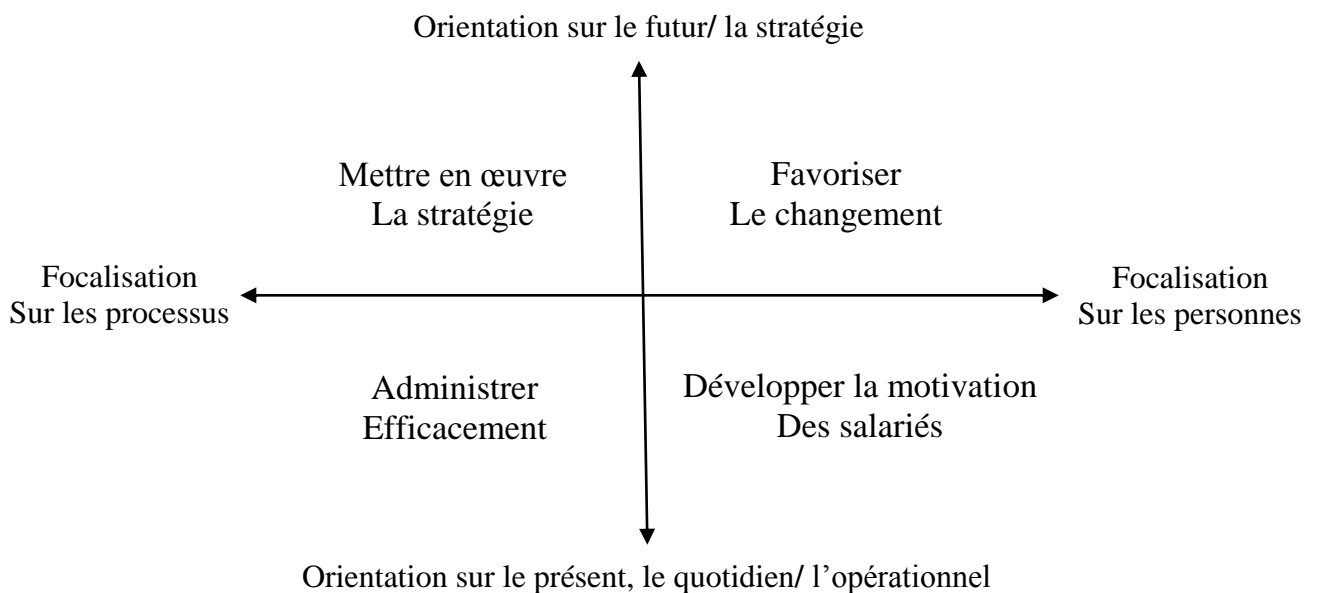
<b>Relations sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Supervision des négociations et de la mise en place d'accords</li><li>- Prise en mains de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)</li></ul>
<b>Etudes RH</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale</li><li>- Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives.</li></ul>

Source : La Gestion des Ressources Humaines dans les collectivités territoriales), Gualino 2013.

### **3.3 / Les Quatre Missions De La Fonction RH**

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.<sup>11</sup> (Figure1).

**Figure n°1 : Les missions de la fonction RH**



Source: D.Ulrich, Human resource champions. Editions Harvard business school press,

<sup>11</sup> D.Ulrich, Human resource champions. Editions Harvard business school press, Cambridge 1996

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **3.3. 1- Administrer Efficacement :**

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

### **3.3.2- Développer la motivation des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

Ces « 5 E », au seuil de l'an 2000, retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

### **3.3.3-Favoriser le changement :**

Pour être agent de changement, La DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

### **3.3.4- Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

#### **LES ACTIVITÉS DE LA FONCTION RH**

Parmi les activités de la GRH, nous avons :

- Les activités de base.
- Les activités mobilisatrices.
- Les activités d'équilibre et de rééquilibre.

##### **I/.4.1/ Les Activités de base :<sup>12</sup>**

Nous pouvons décrire les activités de base dans les points suivants:

**1/** L'inventaire présent des ressources humaines et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation, ou la planification des effectifs.

**2/** L'emploi lui-même et ses tâches, ou l'analyse des emplois et l'évaluation des emplois.

**3/** La gestion de la rémunération, ou la rémunération directe et les avantages sociaux.

**4/** L'acquisition des ressources humaines, ou le recrutement et la sélection. Le développement des ressources humaines, ou l'évaluation de la performance, la formation et la gestion des carrières.

---

<sup>12</sup> SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

Le tableau suivant explique chaque activité et développe son contenu.

**Tableau n°7 : Les Activités de base**

<b>Activité</b>	<b>Description</b>	<b>Principaux point du contenu</b>
<b>Planification des effectifs</b>	Ramasse des données sur les RH disponibles, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponible, met sur pied des plans d'action.	-Est influencée par de multiples variables (directes, indirectes,...) -Se fait en plusieurs phases depuis l'analyse des environnements interne et externe jusqu'au contrôle des plans d'action mis sur pied et leur réajustement
<b>Analyse des emplois</b>	Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences	-Passe par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi. - Aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs spécifications
<b>Evaluation des emplois</b>	Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois	-Exige une préparation minutieuse (choix du système, des évaluateurs,...) - Implique un long processus (établissement de familles d'emplois, détermination des facteurs de comparaison
<b>Rémunération directe</b>	Est la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation	-Est la suite logique de la description et l'évaluation des emplois. -Est établie à partir de plusieurs critères. -Permet de développer la notion de structure salariale.
<b>Avantages sociaux</b>	Est la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement le salarié	-Force à distinguer des régimes publics et les régimes privés. -Fait part des principaux régimes. - Implique un impact financier parfois très lourd.
<b>Recrutement</b>	Consiste à chercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation.	-Met en place un processus influencé par différent facteurs. -Touche à tous les questions de l'offre de l'emploi. - Implique l'utilisation de

## PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines

		<p>techniques de recrutement : CV, lettre de présentation, ...etc.</p> <p>-Permet de distinguer le recrutement interne du recrutement externe et les problèmes reliés à chacun.</p>
<b>Sélection</b>	<p>Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste à combler</p>	<p>-Exige une préparation de la part de l'employeur et du candidat.</p> <p>-S'effectue avec une variété de techniques:entrevues, tests, centre d'évaluation.</p> <p>-Implique un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat.</p>
<b>Evaluation de la performance</b>	<p>Consiste à juger de la performance du salarié durant une période de temps donnée.</p>	<p>- Suppose une formation adéquate chez les évaluateurs</p> <p>- Vise une grande efficacité, car la formation des salariés en dépend.</p> <p>- Implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus.</p>
<b>Formation</b>	<p>Fournit des connaissances et des habilités nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail.</p>	<p>- Suppose une identification précise des besoins.</p> <p>- Etablit des programmes de formation et d'encadrement.</p> <p>- Repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs.</p>
<b>Gestion des carrières</b>	<p>Offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel.</p>	<p>- Suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses salariés.</p> <p>- Incite le salarié à prendre conscience des bienfaits et des limites de la gestion de sa carrière.</p> <p>- Favorise des démarches de construction de carrière sur mesure.</p>

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **.4.2/Les Activités mobilisatrices<sup>13</sup> :**

On regroupe sous les activités mobilisatrices tout ce qui incite à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble de l'organisation. On rassemble sous ce titre sept activités décrites par la figure en-dessous, c'est-à-dire les activités de leadership, satisfaction et motivation, partenariat salariés/employeur, communication, culture au travail, rapports collectifs de travail, contrats de travail et santé et sécurité au travail.

**Tableau n°8: Les Activités mobilisatrices**

<b>Activité</b>	<b>Description</b>	<b>Principaux point du contenu</b>
<b>Leadership, satisfaction et motivation</b>	Facteurs inter-reliés de performance satisfaction et pour les salariés.	-Exploration des différents styles de leadership. -Exploration des différentes théories et techniques de motivation -Perceptions multiples sur la satisfaction et son influence sur le rendement
<b>Partenariat salarié/employeur (PSE)</b>	Voie d'intégration des salariés à la vie de l'organisation	- Présentation du PSE sous ses multiples formes. - Implantation du PSE avec ses multiples pré-requis - Plusieurs obstacles à contourner (organisationnels, managériaux, situationnels, ...etc.).

<b>Communication</b>	Réponse de l'organisation au besoin d'information	-Existence de multiples forme et à divers niveaux.
----------------------	---	--

<sup>13</sup> SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16



## PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines

	des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilisation plus intensive grâce à des supports modernes.</li> <li>-Contournement d'obstacles (rumeurs, désinformation interprétations, préjugés, etc).</li> </ul>
<b>Culture au travail</b>	Prise en compte de la diversité des cultures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de développer une culture commune d'efficacité</li> <li>- Nécessité de développer une GRH internationale.</li> </ul>
<b>Rapports collectifs de travail</b>	Ensemble des relations régissant salariés et employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Naissance d'associations, autant de salariés que d'employeurs, à travers les époques et les pays</li> <li>- Variété de buts et de mode d'actions d'un pays à l'autre</li> <li>-Transformations et tendance liées au processus de la mondialisation des marchés.</li> </ul>

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

<b>Contrats de travail</b>	Détermination des conditions de travail des salariés à l'intérieur d'accords	<ul style="list-style-type: none"><li>- Accords conclus entre des individus: contrat individuel de travail</li> <li>-Intervention de représentants syndicaux : contrat collectif</li> <li>-Intervention du service des RH: négociation de contrats individuels, de contrats collectifs et de leur gestion.</li></ul>
<b>Santé et sécurité</b>	Ensemble des conditions existant dans l'environnement de travail affectant les salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>-Conditions de travail non-sécuritaires et comportements imprudents</li> <li>-Partage des responsabilités entre les partenaires sociaux impliqués</li> <li>- Mise sur pied de programmes de santé et de sécurité et leur évaluation.</li></ul>

**Source :** SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **4.3/Les activités d'équilibre et de rééquilibrage<sup>14</sup> :**

On regroupe sous les activités d'équilibre des sujets qui font l'objet d'études de la part de spécialistes, de controverses dans le milieu de travail et le point de départ d'une réflexion chez tous les intervenants sur le marché du travail. Ce sont la gestion de l'équilibre, la gestion des emplois, la gestion du stress et la gestion du temps.

Sous les activités de rééquilibrage, on rassemble des phénomènes qui exigent une intervention à la fois délicate et ferme de la part de l'employeur dans le but de rétablir l'équilibre perturbé par les comportements des salariés, à savoir d'une part la discipline au travail et d'autre part l'absentéisme, le roulement et les conflits dans l'organisation. Le tableau qui suit décrit les activités d'équilibre et de rééquilibrage

**Tableau n° 9 : Les activités d'équilibre et de rééquilibrage de la GRH**

<b>Activité</b>	<b>Description</b>	<b>Principaux points du contenu</b>
<b>Gestion de l'équité</b>	Opposé de la discrimination que l'on traque de plus en plus dans les organisations	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reconnaissance des motifs de discrimination</li><li>- Traces d'iniquité dans quelques activités de GRH</li><li>- Mise en place de programmes pour l'équité dans les emplois</li></ul>
<b>Gestion des emplois</b>	Stratégie visant à considérer les organisations comme un patrimoine collectif	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impacts des progrès technologiques dans les milieux de travail</li><li>- Implications du défi du plein-emploi</li><li>- Obstacles à la</li></ul>

---

<sup>14</sup>SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

		disponibilité des emplois.
<b>Gestion du Stress</b>	Aspect négatif du stress qui préoccupe l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs qui engendrent le stress</li> <li>- Conséquences du stress sur le travail</li> <li>- Mise sur pied de programmes de contrôle du stress</li> </ul>
<b>Gestion du temps</b>	Allocation de périodes précises dans un but d'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteurs d'influence sur la gestion du temps.</li> <li>-Eloignement des « grugeurs de temps ».</li> <li>- Outils et supports de gestion du temps.</li> </ul>
<b>Gestion de la Discipline</b>	Encadrement des salariés par des mesures disciplinaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encadrement juridique de la discipline.</li> <li>-Types de sanctions disciplinaires.</li> <li>- Rôle du service des RH pour les salariés-à-problèmes.</li> </ul>
<b>Gestion des Dysfonctionnements</b>	Absentéisme, roulement, conflits= indicateur de problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Description de ces phénomènes</li> <li>-Recherche des causes pour ces trois phénomènes</li> <li>- Elaboration de solutions pour ces trois formes de dysfonctionnement</li> </ul>

#### **I/5.1 Le Référentiel d'activités de la fonction RH**

Après avoir exposé les différentes activités de la GRH, dans le chapitre précédent, à savoir les activités de base, les activités mobilisatrices, et les activités d'équilibre et de rééquilibrage, nous allons voir en détail le référentiel d'activités de la fonction RH dont l'objectif primordial est de décrire toutes les prestations que la fonction ressources humaines peut être amenée à réaliser pour le compte de ses différents clients internes.

La liste des activités de la fonction RH que nous allons aborder, se veut avant tout un référentiel d'activités, reflet de la diversité des missions menées par les collaborateurs de la fonction ressources humaines.<sup>15</sup>

Les activités contenues dans ce référentiel, sont des activités standard, censé être présentes dans la majorité des entreprises, néanmoins, nous allons essayer de présenter dans cette partie toutes les activités et les prestations que cette fonction peut mettre en œuvre et piloter.

Enfin, cette liste n'implique pas que toutes ces activités doivent être présentes au sein de chaque entreprise, elles diffèrent en fonction de la taille d'une entreprise, de sa structure et des problématiques spécifiques liées à son secteur d'activité. mais néanmoins tout ou partie des activités présentées seront pertinentes.

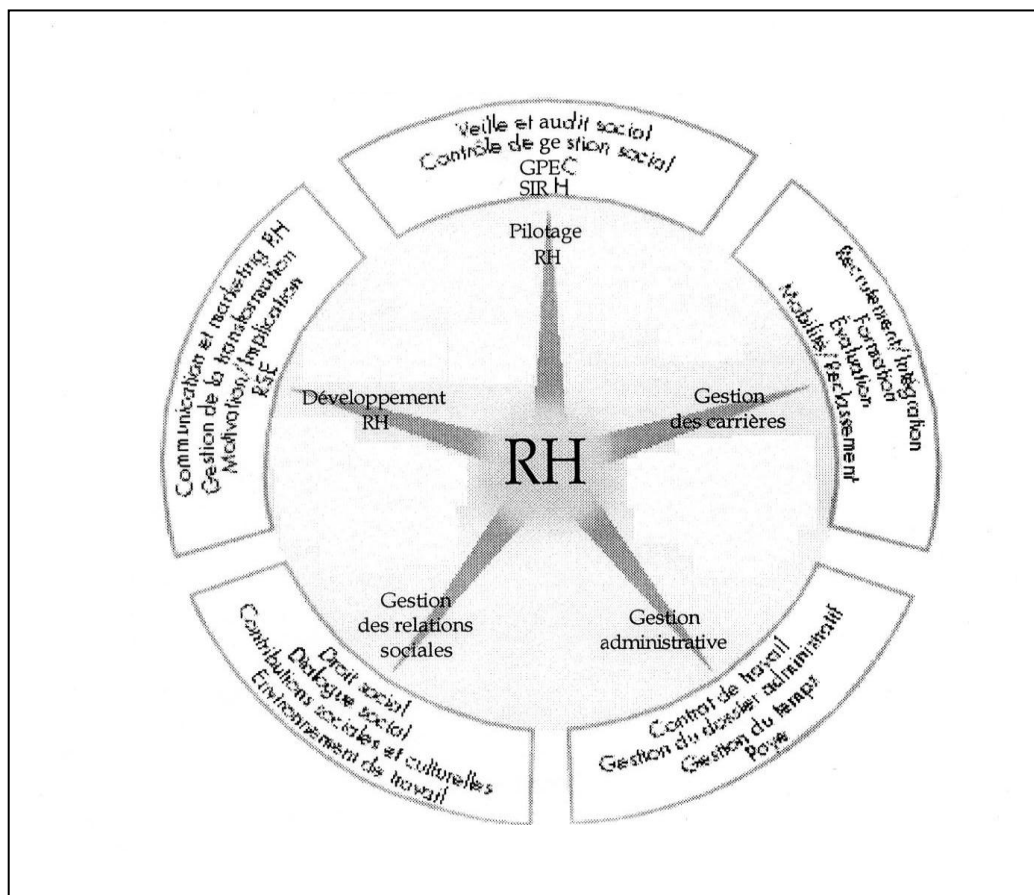
Afin de pouvoir visionner les activités et les prestations de la fonction RH nous proposons la figure suivante :

---

<sup>15</sup> David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page 71

## PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines

**Figure n°2 : le référentiel d'activités de la fonction RH<sup>16</sup>**



Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Cette figure symbolise le référentiel d'activités de la fonction RH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :<sup>17</sup>

- Le premier niveau décrit les 5 domaines clés de la fonction à savoir :
  - 1/Le pilotage RH
  - 2/La gestion des carrières
  - 3/La gestion administrative
  - 4/La gestion des relations sociales
  - 5/Le développement RH

<sup>16</sup> David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page 70

<sup>17</sup> Idem

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

- Le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les 5 domaines peuvent être ainsi analysés au travers de 20 pratiques clés, 4 grandes pratiques par domaine ;

### **5.1.1/Le pilotage RH :**

- veille et audit social ;
- Contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH).

### **5.1.2/La Gestion des carrières**

- Le recrutement/intégration.
- La formation.
- L'évaluation.
- La mobilité, reclassement.

### **5.1.3/La Gestion Administrative**

- Le contrat de travail ;
- La gestion du dossier administratif ;
- La gestion des temps de travail ;
- La paie.

### **5.1.4/La gestion des relations sociales**

- Le droit social ;
- Le dialogue social ;
- Les contributions sociales et culturelles ;
- L'environnement de travail.

### **5.1.5/Le développement RH**

- La communication et le marketing RH.
- La gestion de la transformation.
- La motivation et l'implication.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

- Les responsabilités sociales et environnementales.

Le périmètre de la fonction RH est défini au travers de 5 domaines, 20 pratiques clés et 80 activités. Cette architecture et son contenu constituent le référentiel d'activités de la fonction RH. , que nous allons détaillé comme suit :

### **5.1.1/Le pilotage RH**<sup>18</sup>

Les ressources humaines ont progressivement été amenées à faire évoluer leur approche de la problématique RH d'une approche administrative plutôt subie à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et son environnement.

Le pilotage RH permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans la phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise.

Le pilotage constitue la clé dans les prises de décisions de la direction sur les stratégies RH. C'est-à-dire qu'une fois les atouts et les points de faiblesse connus en termes de ressources humaines par les décideurs, l'entreprise peut se mesurer au marché à travers des études et des analyses, et adapter son plan d'actions RH.

Cette pratique, qui s'appuie sur un système d'information fiable, intervient en amont de la stratégie RH, parce qu'elle fournit des éléments permettant de bâtir des plans d'actions et de donner des orientations, et en aval, parce qu'elle contribue à donner les résultats des actions menées.

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- Veille et audit social ;
- Contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH).

---

<sup>18</sup> David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page 72



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **1/Le pilotage RH :**

#### **Tableau n°10 :**

##### **❖ veille et audit social ;**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Mettre en place un système de veille sociale interne	Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise
Faire du benchmarking social	Réunir des éléments d'information suffisants, pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport à des entreprises comparables d'un secteur d'activité
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	Mettre en place un dispositif sur tout ou partie de l'entreprise permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social.
Réaliser des études de satisfaction du corps social	Mener des études de climat social auprès des collaborateurs et clients, pour qualifier la satisfaction du corps social et valider la stratégie RH.

**Source :** David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

**Tableau n°11 :**

**❖ Contrôle de gestion social<sup>19</sup>**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Réaliser le budget de la fonction RH	Élaborer, valider et suivre la ressource budgétée pour les activités RH.
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de (réalisé) sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoin en recrut. les évolutions des personnes, etc.
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice

**Source :** David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

---

<sup>19</sup> David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page72

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **Tableau n°12 :**

#### **❖ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>20</sup>**

Activites	Descriptif
Établir un diagnostic des métiers et compétences	Sonder puis lister l'ensemble des métiers et Compétences existants et attendus dans l'entreprise
Mesurer et suivre la variation des effectifs	Élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs
Identifier les profils de l'entreprise	Construire une segmentation des salariés en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles
Définir des plans d'actions	Utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en décliner des plans d'actions en termes de recrutement, de formation et d'ajustement des modes de rémunération.

**Source :** David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

---

<sup>20</sup> Françoise Kerlan, Guide pour la GPEC, Eyrolles éditions 2012, page 261

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

**Tableau n°13 :**

**❖ Systèmes d'information RH (SIRH)**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir les besoins informatiques des clients RH (salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser	Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain).
Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques RH	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces outils.
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques.

**Source :** David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **5.1.2/La gestion des carrières :**

Dans ce domaine d'activité de la fonction ressources humaines les responsables de l'entreprise doivent poser un certain nombre de questions tel que :

- De qui avons-nous besoin aujourd'hui ?
- De qui aurons-nous besoin demain ?
- Quelles sont les compétences que compte et que devra compter notre entreprise à moyen terme ?
- Comment faire évoluer mes collaborateurs et sur quels critères ?

C'est justement là qu'il faut essayer de trouver des réponses a ces questions quand on se lance dans un processus de recrutement, ceci dans le souci de pouvoir disposer de la meilleure vision possible des besoins immédiats (liés à une vacance ou à une création de poste) et des besoins à moyen terme<sup>21</sup>.

Cependant, une fois le besoin défini, d'autres questions doivent trouver des réponses comme :

- comment trouver le bon candidat ?
- Par quel canal le contacter ?
- Quelle formation dispenser pour quel collaborateur ?
- Comment évaluer les collaborateurs à leur entrée au sein de l'entreprise?

L'évaluation est un moment fort entre l'entreprise et le salarié, cet acte peut être amené à se répéter à fréquence régulière, comme l'entretien annuel prévu par la loi, ou être proposé à des moments consentis en interne en cohérence avec le besoin de l'entreprise, ou à la demande d'un collaborateur(bilan de compétences).

Il es entendu que la mise en œuvre d'une évaluation requiert de s'interroger sur divers points a savoir :

- Sur le profil des collaborateurs à évaluer,
- sur les acteurs impliqués dans l'évaluation,

---

<sup>21</sup> Cadin, Guerin, pigeyre, pralong, pratique et éléments de théorie GRH, Editions dunod 2012, p.468

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

- sur la nature des éléments à évaluer en fonction du besoin
- La périodicité des évaluations,
- Sur le format et les outils de l'évaluation.

A cela les responsables RH doivent veiller à balancer les aspects quantitatifs et qualitatifs évalués pour que l'évaluation ne se transforme pas en exercice administratif bureaucratique. Enfin l'évaluation elle-même, si elle permet d'établir des éléments factuels sur les compétences disponibles au sein d'une entreprise à un moment donné, doit également avoir un objectif final, une conclusion, sous forme d'une prime individualisée ou de l'évolution vers un nouveau poste, par exemple. La nature des enjeux liés à chaque type d'évaluation et le timing dans lequel les mettre en œuvre doivent également être précisés en amont et connus de tous.

Ainsi, le domaine gestion de carrière se décompose en quatre pratiques clés dont nous détaillons les activités dans le tableau qui suit :

- Recrutement/intégration.
- Formation.
- Evaluation.
- Mobilité, reclassement.

### **/La Gestion des carrières :**

#### **Tableau n°14 :**

##### **❖ Recrutement/intégration ;**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir la stratégie de recrutement	En relation avec la stratégie et les besoins opérationnels, il s'agit de définir les volumes de recrutement et les niveaux de qualification souhaités.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Définir les sources de recrutement	En fonction des quantités et des compétences recherchées, quels seront les moyens mis en place pour capter les candidats ?
Définir les processus de recrutement	Comment se passe un recrutement ? Qui fait passer les entretiens ? Quels types d'entretiens ? L'entreprise fait-elle appel à des cabinets extérieurs ? Comment se répartissent les rôles entre les RH et les métiers demandeurs ?
Définir le processus d'intégration des salariés	Définir les étapes d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°15 :**

#### **❖ Formation <sup>22</sup>:**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir la stratégie de formation	Définir la part réservée à la professionnalisation, au DIF, etc., ainsi que le budget.
Définir les orientations de la formation	Définir les orientations de la formation en cohérence avec les contraintes réglementaire et la

<sup>22</sup> David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page74

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

	stratégie de l'entreprise
Concevoir les formations	Définir la méthode pédagogique à appliquer et penser le contenu des formations.
Organiser les formations	Définir le planning des formations et en organiser la logistique.

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°16 :**

#### **❖ Évaluation**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir la stratégie d'évaluation	Quelles sont les compétences et les connaissances à évaluer ? À quelle fréquence ? Par quels outils ? Pour quels objectifs ?
Définir le processus et les supports d'évaluation.	Rédiger les grilles d'évaluation et définir les modalités d'évaluation, notamment les éléments de l'entretien annuel d'évaluation.
Définir les évaluations	Qu'est-ce qui est jugé comme important dans la relation avec le salarié et devant faire l'objet d'une évaluation ?



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Faire le suivi des évaluations	Comment se fait le suivi de l'évaluation pour le salarié dans le cadre des relations avec son manager ? Y a-t-il un entretien six mois après l'évaluation ou d'autres dispositifs ?

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°17 :**

#### **❖ Mobilité/reclassement<sup>23</sup>**

<b>activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir la stratégie de mobilité	Quelle est la stratégie de l'entreprise en termes de mobilité ? Est-elle encouragée ? Si oui, à quels niveaux (international, interservices, entre filiales, etc.) ?
Définir les conditions d'accompagnement de la mobilité	Définir dans quelle mesure les salariés seront accompagnés et de quelle façon.
Mettre en œuvre une approche dédiée aux hauts potentiels	Comment sont gérés les hauts potentiels dans l'entreprise ? Quels sont les outils et démarches à prévoir ?  Faut-il prévoir des conseillers RH spécifiques aux hauts potentiels ?

<sup>23</sup> David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page 75

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Définir les conditions et processus de reclassement	Dans une logique processuelle et probatoire, quelles sont les règles de reclassement à prévoir pour les Salariés?
---	---

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **5.1.3/La gestion administrative**

La gestion administrative est une pratique dans laquelle les activités sont multiples et variées qui commencent en général par la saisie d'un contrat de travail jusqu'à l'organisation des visites médicales.

Pour qu'il y ait rémunération, il faut qu'il y ait un contrat entre deux parties : l'entreprise d'une part et le salarié d'autre part.<sup>24</sup>

Les modalités de rémunération sont soigneusement et explicitement décrites dans ce contrat, tel que :

- ✓ Le parcours universitaire du collaborateur,
- ✓ L'ancienneté dans la société,
- ✓ L'expérience acquise et ses performances.etc.

Donc, ces informations contribuent pleinement à la définition et à l'élaboration de la rémunération, ce qui est du ressort de la gestion administrative.

De ce fait, la gestion administrative est composée de quatre pratiques clés qui sont :

- Le contrat de travail ;
- La gestion du dossier administratif ;
- La gestion des temps de travail ;
- La paie.

---

<sup>24</sup> J.F Dunais & Collectif, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, collection Gestion p.11

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **3/La gestion administrative :**

#### **Tableau n°18 :**

##### **❖ Le Contrat de travail ;**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Identifier les typologies de postes	Finaliser tous les postes de l'entreprise et procéder à leur description et à leur qualification (avec la possibilité de faire appel à des méthodes de description et de cotation de postes).
Définir les types de contrats de travail s'appliquant dans l'entreprise	Identifier les types de contrats qui régissent l'entreprise (CDI, contrat de professionnalisation, alternance, etc.) et les modalités de leur utilisation
Gérer l'inscription aux organismes affiliés.	Inscrire les collaborateurs dans les organismes sociaux et publics pour leur affiliation dans les différentes administrations
Réaliser la rupture du contrat de travail.	Réaliser toutes les démarches de rupture d'un contrat de travail dans une situation à l'amiable ou avec des recours juridiques

**Source :** David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

**Tableau n°19 :**

**❖ La Gestion du dossier administratif**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Enregistrer et mettre à jour les données personnelles.	Enregistrer les données personnelles des salariés (nom, prénom, parcours scolaire, adresse, etc.) pour disposer de toutes les informations signalétiques indispensables à la gestion de leurs dossiers.
Enregistrer et mettre à jour les données professionnelles des salariés.	Enregistrer les données professionnelles des salariés (type de contrat, salaire de référence, horaires, etc)
Définir les procédures d'intégration des évolutions professionnelles	Le salarié a-t-il un plan de carrière et des évolutions professionnelles souhaitées et/ou envisagées ? Comment ces évolutions sont-elles formalisées et gérées avec le salarié ?
Informers les clients internes et externes des changements des données des salariés	informer les clients internes (sécurité, médecine du travail, etc.) et externes (mutuelle, etc.) des changements de données concernant les collaborateurs.

**Source :** David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **Tableau n°20 :**

#### **❖ Gestion des temps de travail**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Qualifier les postes, identifier les durées de travail possibles et les modalités d'application	Définir les durées de travail possibles et applicables (travail de nuit, horaires individualisés, etc.) et définir les modalités d'application selon les postes
Définir les procédures et outils de collecte des temps de travail effectifs.	Définir la méthodologie de collecte des temps de travail (heures supplémentaires, repos compensateur, réduction du temps de travail, congés de longue durée, etc.)
Définir les procédures de suivi de temps de travail	Définir les procédures de comptabilisation et de suivi du temps de travail (méthode de calcul, compte épargne temps, etc.).
Piloter les temps de travail	Formaliser des indicateurs de suivi et de contrôle du temps de travail.

**Source :** David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

**Tableau n°21 :**

### **-Paie**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Appliquer la stratégie de rémunération des salariés en fonction des contraintes et des opportunités salariales.	Proposer à la direction de l'entreprise une politique rémunération
Définir le processus de paie	Définir les processus de saisie, contrôle, clôture, impressions et comptabilité des paies.
Produire les paies	Mettre en place le dispositif et les outils de collecte des information, de traitement des opérations, d'envoi des bulletins, de virements des paies et des interfaces comptables
Effectuer les déclarations légales	Faire les déclarations légales et mettre en conformité en fonction des évolutions réglementaires et des négociations.

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **5.1.4/La Gestion des relations sociales**

La gestion des relations sociales se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- le droit social ;
- le dialogue social ;
- les contributions sociales et culturelles ;

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

- l'environnement de travail.

Dans ce volet la fonction RH est appelée à jouer plusieurs rôles tel que :

L'instauration des instances représentatives du personnel pour garantir de meilleurs rapports sociaux au sein des entreprises :

- Le Département formation, a pour mission d'informer les partenaires sociaux des choix et des méthodes d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs au sein de l'entreprise;
- Le Département ou le service d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sous l'égide de la DRH doit veiller notamment à ce que les employés exercent leur activité dans les meilleures conditions possibles.

Aussi, les moyens définis pour l'exercice de l'intervention des partenaires sociaux sont règlementés notamment dans les domaines suivants, tel que :

- La définition des informations à fournir ;
- La délégation d'heures pour les représentants titulaires ;
- La définition des domaines d'intervention des partenaires sociaux (emploi, activités culturelles et sociales, logement, évolutions organisationnelles, etc.).

La qualité du dialogue social, de l'écoute par la direction et les managers des attentes exprimées par les salariés à travers les représentants du personnel joue un rôle clé dans la qualité des relations au travail. Être écouté, reconnu, pris en compte, notamment à travers l'expression syndicale, est essentiel pour les collaborateurs et fait partie des moteurs de reconnaissance attendus aujourd'hui.

### **4/La Gestion des relations sociales :**

#### **Tableau n°22 :**

#### **❖ Droit social**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Gérer la judiciarisation des rapports au travail	Être à même de dialoguer avec des spécialistes du droit du travail sur des

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

	sujets particuliers
Gérer les conflits internes	Gérer les cas de conflits internes à l'entreprise à l'amiable avec des processus de médiation sociale ou bien de manière plus conflictuelle avec des procédures judiciaires.
Gérer les questions de retraite et de prévoyance	Négocier les modalités de mise en œuvre des offres prévoyance et retraite avec les organismes retenus et les partenaires sociaux.
Effectuer une veille sur les évolutions du droit du travail	Effectuer une veille sur les évolutions législatives et les cas de jurisprudence en relation avec l'activité et la situation de l'entreprise

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### ❖ **Tableau n°23 :**

#### **Le Dialogue social**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Favoriser le dialogue social	Être à l'écoute des demandes des collaborateurs pour favoriser les échanges et anticiper les crises



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

Planifier et organiser les activités et chantiers sociaux	Planifier et organiser les chantiers sociaux, les commissions, les négociations réglementaires, etc.
Suivre le climat social	Mettre en œuvre des relais et indicateurs pour suivre quantitativement et qualitativement le climat social dans l'entreprise.
Former et informer les managers sur le rôle du dialogue social	Initier et informer les managers sur l'importance du dialogue social au quotidien dans leurs relations avec leurs collaborateurs

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°24 :**

#### **❖ Contributions sociales et culturelles :**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir les événements et projets auxquels l'entreprise s'associe	Définir les événements et projets auxquels l'entreprise contribue (sportifs, humanitaires, culturels, etc.).
Définir le budget consacré à la subvention des actions sociales	Définir le budget consacré aux contributions sociales

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Définir les modalités de mise en œuvre des actions sociales	Définir les modalités de mise en œuvre et de l'attribution des avantages sociaux
Assurer la communication des actions sociales	Assurer la bonne diffusion et la communication autour des projets auxquels contribue l'entreprise

### **Tableau n°25 :**

#### **❖ Environnement de travail**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Veiller à la qualité des conditions de travail	Dans une logique sociale, environnementale et ergonomique, les conditions de travail sont-elles réglementaires et satisfaisantes pour les salariés ?
Aménager l'organisation du travail	Aménager l'organisation du travail pour veiller à l'équilibre physique et mental des postes.
Respecter les impératifs réglementaires	Définir les procédures de sécurité et d'hygiène nécessaires à chaque poste.
Définir les plans de santé	Mettre en œuvre un plan de santé (lutte contre le tabagisme, lutte contre l'alcoolisme, etc.).

**Source :** David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **5.1.5/Le Développement RH :**

Les perspectives offertes en termes de carrières pour le personnel est une des priorités de l'entreprise si elle veut attirer de nouveaux salariés et retenir ceux déjà en place.

Pour y faire, elle doit développer et mettre en place des moyens techniques et financiers afin de :

- a) Impliquer les salariés dans les évolutions stratégiques d'une organisation,
- b) Les intéresser aux résultats de l'entreprise, à travers des produits d'actionnariat salariés par exemple.

En gros, toutes ces réflexions faites par l'entreprise en termes de ressources humaines visent dans leur contenu à favoriser la fidélité de leurs collaborateurs et renforcer le sentiment d'appartenance.

Aussi et dans le même contexte, l'entreprise essaye d'exposer au mieux les différents avantages qu'elle offre et tente de les faire savoir, pour créer des éléments de différentiation par rapport aux autres entreprises similaires, et enfin pouvoir attirer les candidats avec la notion de marque employeur.

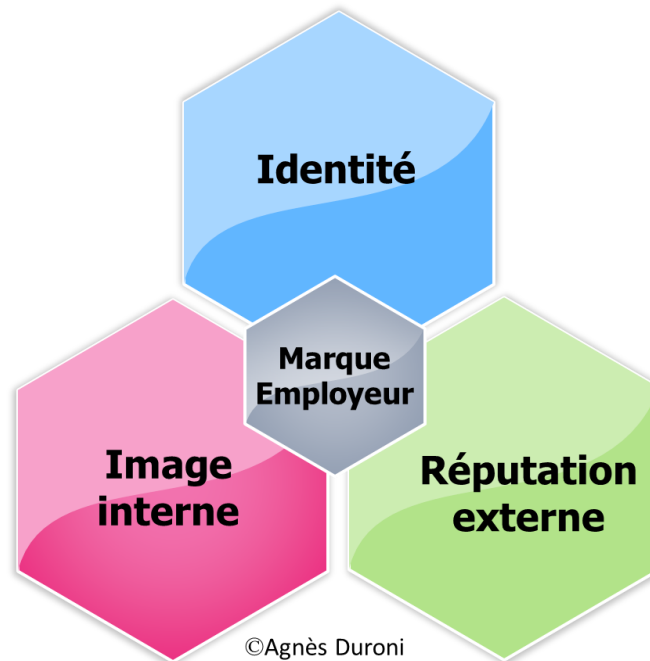
Pour cela nous allons essayer de donner quelques explications sur la notion de la marque employeur :

#### **Notion de marque employeur :**

La « marque employeur » est l'ensemble des caractéristiques de la marque appliquées au champ des ressources humaines.

La marque employeur d'une entreprise se traduit à travers son identité, son image interne et sa réputation d'employeur, comme nous le constatons dans la figure suivante :

Figure n°3 : La « marque employeur »



Source :Agnès Duroni,de la marque employeur au nouveaux enjeux RH,Thèse Professionnelle HEC Paris 2011

1. L'Identité employeur : c'est l'ADN ou encore les éléments constitutifs de l'entreprise c'est à dire sa mission, son secteur, ses métiers, ses expertises, sa culture (valeurs,...), son cadre de travail,<sup>25</sup>
2. L'Image employeur (interne) : c'est la représentation mentale de l'entreprise qu'ont les employés et les « anciens » de l'entreprise.
3. La Réputation employeur (externe): c'est la perception ou l'opinion que le public (ou un groupe de personnes) a de l'entreprise. Il y a ici une notion de collectif et de durée.

Si la marque employeur concerne principalement les candidats (en particulier les jeunes diplômés) et les collaborateurs, elle impacte néanmoins l'ensemble des parties prenantes suivantes : les clients, le grand public, les leaders d'opinion, les investisseurs, les syndicats, les pouvoirs publics et le gouvernement.

L'entreprise se distingue et se différencie, dans une logique d'image et de notoriété, par ses produits, ses innovations, ses canaux de distribution, sa culture et plus généralement ses valeurs. Une entreprise existe en tant que producteur

---

<sup>25</sup> Agnès Duroni, de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, These Professionnelle HEC Paris 2011

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

mais également en tant qu'employeur avec des effets de complémentarité et de renforcement entre les deux. La gestion des salariés, les perspectives qui leur sont offertes, les plans de carrière, l'ambiance et les conditions de travail sont des éléments constitutifs de la notion de marque employeur, qui crée une notoriété et une attractivité de l'entreprise auprès de ses salariés et des candidats. En tant qu'actif immatériel, la marque employeur se gère et s'utilise pour accroître l'attractivité de l'entreprise.

Les stratégies actuelles de transformation mettent les RH en position de gestionnaire du changement en partenariat avec les managers. Les RH prennent à leur compte les méthodes de conduite du changement et réalisent parfois des évaluations des transformations en cours pour le compte des métiers et de la direction générale.

### **La composition du développement RH :**

Le développement RH se compose de quatre pratiques clés qui sont :

- La communication et le marketing RH.
- La gestion de la transformation.
- La motivation et l'implication.
- Les responsabilités sociales et environnementales.

### **Tableau n°26 :**

#### **❖ Communication et marketing RH**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir la stratégie de communication RH	Quelle image et quelle marque employeur l'entreprise veut-elle avoir ? Quelles sont les valeurs qu'elle souhaite véhiculer et en direction de quelles cibles ?
Identifier les médias et sélectionner les	Identifier les médias et les filières de

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

supports	prescripteurs, ainsi que les supports pour les actions de communication.
Définir les messages	Quelles sont les cibles de marque employeur avec quels messages spécifiques à chaque cible ?
Définir l'approche marketing RH	Définir l'approche marketing à adopter pour vendre l'entreprise

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°27 :**

#### **❖ Gestion de la transformation :**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Identifier les projets clés avec une dimension de conduite du changement structurante	Identifier les projets ayant un impact métier et/ou organisationnel et devant faire l'objet d'un accompagnement particulier en termes de conduite du changement
Définir les modalités d'accompagnement du changement	Identifier le projet à mettre en œuvre au niveau RH pour accompagner les changements : propositions de formation, d'un référentiel de conduite du changement, etc.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

Définir les actions de changement en direction des managers.	Définir les compétences « conduite du changement » pour les managers.  Définir également les modalités d'implication des managers (groupe de travail, ateliers participatifs, etc.).
Piloter les transformations dans L'entreprise.	Construire un tableau de bord de la transformation avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour apprécier les évolutions en cours de réalisation.

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°28 :**

#### **❖ Motivation/implication :**

<b>Activites</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir la stratégie de rémunération	Définir la stratégie de rémunération sur la partie fixe du salaire et sur les composantes des éléments variables de la rémunération.
Définir la stratégie de fidélisation des collaborateurs	Définir des supports de fidélisation financiers, matériels et/ou événementiels
Formaliser un plan d'actions de motivation et d'implication	Proposer des méthodes, actions et outils pour mesurer la motivation et proposer des actions de « remotivation » aux collaborateurs.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

Favoriser les conditions de travail	Favoriser les conditions de travail en cohérence avec les aspirations des salariés (salles de sport, conciergerie, etc.).
-------------------------------------	---

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

### **Tableau n°29 :**

#### **❖ Responsabilités sociétales et environnementales :**

<b>Activités</b>	<b>Descriptifs</b>
Définir et communiquer sur le positionnement et les actions de l'entreprise en termes de diversité	Définir le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de problématiques liées à la diversité.
Définir et communiquer sur le positionnement et les valeurs de l'entreprise en termes de responsabilité sociétale	Définir le positionnement et les valeurs de l'entreprise vis-à-vis de la cité.
Définir et communiquer sur les processus cibles des actions de l'entreprise en termes de développement durable	Définir et communiquer sur les engagements de l'entreprise concernant le développement durable.
Définir les modalités de déploiement et de contrôle des actions de responsabilités sociales des entreprises (RSE)	Identifier les instruments de mesure et de contrôle des actions mises en œuvre

Source : David Autissier & Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009



## **CHAPITRE VI**

### **La Gestion Stratégique des Ressources Humaines**

L'association de la notion « stratégie » à la GRH n'est pas fortuite, ni un phénomène de mode. Afin de cerner le pourquoi de cette association, nous allons commencer par définir la GSRH.

#### **6.1-Définitions :**

La définition de la GSRH a suscité de nombreuses divergences à cause du caractère ambigu de la notion « stratégique ». Cependant, quasiment toutes les définitions de la GSRH se rejoignent en mettant l'accent sur son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise « *Getting the strategy of the business implemented effectively... getting everybody from the top of the human organization to the bottom doing things that make the business successful*<sup>26</sup>», Ce qui veut dire : « Assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie de l'entreprise...garantir que l'ensemble des collaborateurs dans tous les niveaux hiérarchiques œuvrent pour la réussite de l'entreprise ».

Michael Armstrong définit la GSRH comme étant « *A process that involves the use of over arching approaches to the development of HR strategies, which are integrated vertically with the business strategy and horizontally with one another*<sup>27</sup> »,

«C'est un processus qui implique l'utilisation d'approches globales afin de définir des stratégies RH, qui sont intégrées verticalement avec la stratégie de l'entreprise et horizontalement entre elles ».

La définition d'Armstrong met en évidence la place primordiale qu'occupe la définition des stratégies RH (que nous allons développer ultérieurement) dans le processus.

De meme, Patrick Wright et Gary McMahan définissent la GSRH comme suit: «The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals<sup>28</sup>».Ce qui veut dire:

Un modèle d'activités RH planifiées visant l'atteinte des objectifs organisationnel. », Cette définition met l'accent sur l'objectif de la GSRH, à

<sup>26</sup> Strategic human resource management, Pearson Custom Publishing, Boston, 2003, Page 206

<sup>27</sup> Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006, page 30

<sup>28</sup> Strategic human resource management, Pearson Custom Publishing, Boston, 2003, Page 207.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

savoir l'atteinte des Objectifs de l'entreprise.

Pour Dave Ulrich, la GSRH is « The process of linking HR practices to business strategy<sup>29</sup> »

«Le processus qui relie les pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise ».

Dans la même perspective, Bamberger et Meshoulam décrivent la GSRH comme :

«The process by which organizations seeks to link the human, social, and intellectual capital of their members to the strategic needs of the firm<sup>30</sup>»,

-«Le processus qu'utilisent les organisations, afin de relier le capital humain, social et intellectuel de leurs membres avec les besoins stratégiques de l'entreprise ».

-Schuler et Randall proposent une définition plus précise: « *SHRM is largely about integration and adaptation. Its concern is to ensure that : HRM is fully integrated with the strategy and the strategic needs of the firms, HR policies cohere both across policy areas and across hierarchies;and HR practices are adjusted, accepted, and used by line managers and employees as part of their everyday work<sup>31</sup>* »

«La GSRH concerne, essentiellement, l'intégration et l'adaptation.Sa préoccupation demeure d'assurer que : la GRH est complètement intégrée dans la stratégie et dans les besoins stratégiques de l'entreprise, les politiques RH sont cohérentes aussi bien qu'avec les domaines des politiques qu'aux niveaux hiérarchiques et les pratiques RH sont ajustées, acceptées et utilisées par les managers et les collaborateurs comme une partie de leur travail quotidien ».

Selon ces définitions, nous pouvons dire que la GSRH intègre pleinement la ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'un levier à part entière à la stratégie. Elle permet de répondre à la question suivante : comment les objectifs stratégiques de l'entreprise seront atteints à travers les hommes ?

---

<sup>29</sup> John Bratton et Jeffrey Gold, Human resource management, 3<sup>ème</sup> édition, Lawrence Erlbaum associates, London, 2005, page 46

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Strategic human resource management, Pearson Custom Publishing, Boston, 2003, Page 207.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

L'intégration des RH dans la stratégie ne se limite en aucun cas dans sa mise en œuvre, mais va jusqu'à sa formulation.

Sous cet angle, Laurent Belanger définit la GSRH comme suit :

«La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les RH lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion dans une entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné<sup>32</sup> ».

Le processus de la GSRH est fondé sur trois conditions sine-qua-none a savoir :

- Le capital humain qui est une source majeure de compétitivité ;
- La mise en œuvre de la stratégie qui est assurée par les hommes ;
- Une approche systémique doit être mise en place afin de définir où l'entreprise souhaite arriver et comment elle y arrivera.

Ralph Christensen, dans son ouvrage Roadmap to strategic HR<sup>33</sup>, met en avant une série de principes de la GSRH, qui sont :

- Every business issue (problem and opportunity) is a symptom of deeper human or organizational issues.
- Talent will be the resource of scarcity in the future.
- All human resources work must be directly connected to the business strategy and customer needs.
- Line management is responsible for human resources work in the organization ».Ce qui veut dire que:
  - Chaque problématique de l'entreprise (problème ou opportunité) est un symptôme d'une problématique RH plus profonde.
  - Le talent sera la ressource rare du futur ;
  - L'ensemble du travail RH doit être directement connecté avec la stratégie de l'entreprise et les besoins des clients ;

---

<sup>32</sup> Mohamed BINKKOUR et Abdelmadjid IBENRISSOUL, La GSRH dans les entrep. Marocaines CRISC n°11 p.06

<sup>33</sup>[Ralph Christensen](#) Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality Hardcover – Nov 4, 2005 p, 50

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

- Les managers opérationnels sont responsables du travail RH dans l'organisation ».

Il y'a lieu de noter que le processus de la GSRH est influencé par plusieurs facteurs. **Truss** et **Gratton** ont précisé(05) cinq éléments clés. Ces éléments sont :

- L'environnement externe,
- La stratégie concurrentielle qui affecte et est affectée par le processus de la GSRH,
- L'environnement interne c'est le contexte organisationnel dans lequel la GSRH est opérationnelle.
- Les composantes de la GSRH: C'est la stratégie RH et les pratiques de la GRH individualisée,
- Les résultats du processus de la GSRH.

### **6.2-Les Objectifs de la GSRH :**

L'objectif de la GSRH d'une manière générale, es d'assurer une utilisation efficace des RH afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le fait de partager des bases communes lors de développement d'approches pour la gestion des hommes sur le long terme, constitue à lui seul une source de l'avantage concurrentiel à travers la GRH.

L'objectif principal de la GSRH est. « *To generate strategic capability by ensuring that the Organization has the skilled, committed and well-motivated employees it needs to achieve sustained competitive advantage*<sup>34</sup> »

« De construire des capacités stratégiques en s'assurant que l'organisation dispose d'employés compétents, engagés et motivés dont elle a besoin pour construire un avantage concurrentiel durable ».

La GSRH est censée apporter un certain sens de direction, dans un Environnement changeant, afin de satisfaire les besoins des parties prenantes (top-management, managers et employés) par le développement et la mise en place de politiques et de programmes RH pratiques mais surtout cohérents.

### **6.3-Les Obstacles de la GSRH :**

Le processus de la Gestion strategique des Ressources humaines est influencé par plusieurs facteurs organisationnels, constituant ainsi des barrières pour une GSRH efficace.

---

<sup>34</sup> Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006, page 24

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Devanna et al<sup>35</sup> ont déterminé plusieurs raisons qui sont à l'origine de l'insuffisance, voir de l'absence, des orientations stratégiques de la fonction RH. Parmi ces raisons, nous citons le fait que le top management néglige, ou n'estime pas que ce soit important, d'impliquer la fonction RH dans le processus de la prise de décisions, est, sans aucun doute, la principale raison.

Tony Rucci précise que les raisons qui vont empêcher les RH de jouer un rôle proactif dans les prochaines décennies sont :

- a) *Lack of basic economic literacy among HR professionals,*
- b) *Lack of comfort among HR professionals to take risks and,*
- c) *HR professionals who do not demonstrate courage of conviction about their principles* <sup>36</sup> ».

a) Les professionnels RH manifestent un manque de connaissances sur les fondements économiques,

b) Ils ne sont pas des preneurs de risques,

c) Ils ne manifestent pas une forte conviction de leurs principes ».

Ainsi, Mello<sup>37</sup> a mis l'accent sur un certain nombre de barrières de la GSRH, à savoir :

1. L'orientation à court terme des entreprises : les pratiques RH sont inscrites dans le long terme, les actions orientées sur le court terme peuvent mettre en péril la GRH ;

2. L'incapacité des managers RH de réfléchir d'une manière stratégique : leur manque de formation en management général et leur incapacité d'influencer leurs collègues des autres départements sont en réalité des contraintes.

3. Le manque de reconnaissance de la GRH comme une fonction stratégique ;

4. Le manque de coopération des managers et leur incapacité d'assurer les pratiques RH dans leurs départements ;

5. La focalisation croissante sur des résultats quantifiables de la fonction RH

6. Le sentiment de prise de risque associé aux investissements importants dans les ressources humaines ;

7. L'incapacité des pratiques RH de s'adapter selon les besoins de l'entreprise

8. Le découragement associé aux changements liés à la GSRH

---

<sup>35</sup> Sandeep Krishnan et Manjari Singh, Strategic human resource management, In Indian Institute of Management Ahmed abad, N° juin 2006, page 08.

<sup>36</sup> Sandeep Krishnan et Manjari Singh, Ibid., page 10.

<sup>37</sup> Idem.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Nous avons constaté que la GSRH est une approche globale de la gestion des ressources humaines. Une approche développée en parfaite harmonie avec les orientations poursuivies par l'entreprise. De ce processus émerge une série de décisions couvrant les choix de l'entreprise concernant son capital humain, et définissant, ainsi, la stratégie ressource humaine (RH) qui permettra de réaliser les objectifs de l'organisation.

### **6.4- La Stratégie « Ressource Humaine »:**

#### **6.4.1-Définitions :**

La notion de la GSRH et celle de la stratégie RH sont souvent utilisées d'une façon interchangeable, bien qu'une distinction existe entre elles.

La stratégie RH représente, pour Ulrich, « The mission, vision and priorities of the HR function<sup>38</sup> », « La mission, la vision et les priorités de la fonction RH »

La définition de Bamberger et Meshoulam rejoint la précédente « The pattern of décisions regarding the policies and practices associated with the HR system<sup>39</sup> »,

« Le modèle de décisions sur les politiques et pratiques associées avec le système RH ».

M. Armstrong précise que « *HR strategies set out what the organization intends to do about its human resource management policies and practices, and how they should be integrated with the business strategy and each other*<sup>40</sup> »,

« Les stratégies RH définissent les intentions de l'organisation en matière de ses pratiques et politiques de GRH, et comment elles doivent être intégrées avec la stratégie de l'entreprise et entre elles.

Purcell a décrit la stratégie RH comme « *An emerging patterns of action' that are likely to be much more 'intuitive' and only 'visible' after the event*<sup>41</sup> »,

« Un modèle émergent d'actions qui sont davantage 'intuitives' et elles ne sont perceptibles qu'après avoir eu lieu ou après l'événement ».

---

<sup>38</sup> John Bratton & Jeffrey Gold, Op.cit. 2012, page 46.

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Michael Armstrong, Op.cit. Page34.

<sup>41</sup> John bratton et jeffrey gold OPcit, 2012 p.46

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

La stratégie RH par rapport à la stratégie de l'entreprise peut être réactive (one way vertical fit) ou proactive (two ways vertical fit).

L'orientation « proactive » signifie que les professionnels des RH participent activement dans la formulation de la stratégie. L'orientation « réactive » met l'accent sur le rôle support qu'occupe la fonction RH.

Dans cette perspective, la stratégie RH devra aligner les 5P « Philosophy, policies, Programmes, Practices and Processes » de la sorte qu'ils motivent et renforcent les comportements appropriés, des employés, pour chaque stratégie concurrentielle.

Avant de voir la relation entre la stratégie de l'entreprise et celle des RH, nous allons présenter l'approche fondée sur les ressources de la stratégie RH.

### **6.4.2-L'approche fondée sur les ressources de la stratégie RH :**

Cette approche permet de comprendre la relation entre la stratégie RH et la performance organisationnelle. Elle se focalise sur le contexte interne de l'entreprise en mettant en avant que les ressources humaines représentent un capital stratégique.

L'objectif principal de la stratégie RH fondée sur les ressources « Resource-Based View » est le développement des capacités stratégiques, de réaliser la congruence stratégique « the Strategic fit » entre les ressources et les opportunités et la création de valeur ajoutée à travers un déploiement efficace des ressources.

Ce modèle est fondé sur l'hypothèse que l'avantage concurrentiel durable n'est obtenu qu'à travers les RH. Barney souligne que « *Sustained competitive advantage is achieved not through an analysis of a firm's external market position but through a careful analysis of its skills and capabilities, characteristics that competitors find themselves unable to imitate. Putting It in terms of a simple SWOT analysis, the resource-based perspective emphasizes the strategic importance of exploiting internal 'strengths' and neutralizing internal 'weaknesses'*<sup>42</sup> »,

Ce qui veut dire que « L'avantage concurrentiel durable ne se construit pas sur une analyse de la position de l'entreprise dans son marché externe, mais il se construit sur une analyse méticuleuse de ses compétences et capacités, des

---

<sup>42</sup> John Bratton et Jeffrey Gold, Op.cit.page 52

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

caractéristiques que les concurrents ne pourront pas imiter.

Les présenter sous forme d'une simple analyse SWOT, la perspective fondée sur les ressources met l'accent sur l'importance stratégique de l'exploitation des 'forces' internes et la neutralisation des 'faiblesses' internes ».

Selon Cappelli et Singh : « *The sum of people's knowledge and expertise, and social relationships, has the potential to provide non-substitutable capabilities that serve as a source of competitive advantage*<sup>43</sup> »,

«La somme des connaissances, de l'expertise, des relations sociales des personnes, a le potentiel de constituer des capacités non-substituables qui seront une source de l'avantage concurrentiel ».

L'approche RB (Resource-based) met en avant les compétences distinctives de l'entreprise, en d'autres termes ses ressources et ses capacités. Les ressources de l'entreprise peuvent être tangibles (financières, technologiques) ou intangibles (réputation, savoir-faire).

Afin de créer de la valeur, les ressources doivent être valorisables et rares.

Les capacités renvoient aux compétences collectives présentes dans l'entreprise qui lui permettent de coordonner efficacement les ressources.

Pour qu'une ressource ou une capacité soit stratégique et contribue à la construction d'un avantage concurrentiel durable, il faut qu'elle rassemble quatre caractéristiques indispensables: **Valorisable**, **rare**, **non-imitable**, **non-substituable**.

Les RH, semblent remplir ces conditions, sont définies par Barney comme:

« *Human resources include all the experience, knowledge, judgment, risk-taking propensity and wisdom of individuals associated with the firm*<sup>44</sup> »,

«Les ressources humaines comprennent l'expérience, la connaissance, l'opinion, la tendance de prise de risque et de sagesse des personnes associées avec l'entreprise».

---

<sup>43</sup> John Bratton et Jeffrey Gold, Op.cit.page 51

<sup>44</sup>Michael Armstrong, Op.cit., page 32



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

La stratégie basée sur les ressources a comme objectif l'augmentation du capital intellectuel de l'entreprise. Comme l'explique Ulrich:

*“Knowledge has become a direct competitive advantage for companies selling ideas and relationships. The challenge to organizations is to ensure that they have the capability to find, assimilate, compensate and retain the talented individuals they need”<sup>45</sup>»,*

### ***Ce qui veut dire***

« La connaissance est devenue un avantage concurrentiel direct pour les entreprises qui fournissent les idées et les relations. Le défi pour ces entreprises est de s'assurer qu'elles ont la capacité de trouver, d'intégrer, de récompenser et de retenir les talents ou les compétences clés dont elles ont besoins ».

### **6.4.3- La relation entre la stratégie d'entreprise et des RH :**

Le lien entre « Business Strategy » et la stratégie RH demeure un thème omniprésent dans la littérature de la stratégie. Plusieurs modèles sont proposés en vue d'expliquer cette relation, nous allons présenter les deux modèles les plus répandus, à savoir: le « Matching Model » et le « Harvard Framework ».

#### **6.4.3.1/Le modèle de Devanna « The Matching (or fit) Model » :**

Ce modèle a été développé par Fombrun et Devanna (Michigan school) en 1984, a la fin de leurs travaux, Ils ont conclu que « HR systems and organizational structure should be managed in a way that is congruent with organizational strategy<sup>46</sup> »,

**« Les systèmes RH et la structure organisationnelle doivent être conçus de telle sorte qu'ils soient congruents (adéquats) avec la stratégie de l'entreprise »**

Selon ce modèle, les hommes sont considérés comme étant la clé de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, Ainsi la stratégie RH est formulée harmonieusement avec la stratégie de l'entreprise.

D'après ce modèle, la GRH-Stratégie-Structure doivent être interconnectés, et sont influencées par l'environnement externe, comme l'indique la (figure n°4)

L'avantage de ce modèle demeure dans la simplicité de la structure des

---

<sup>45</sup> Idem

<sup>46</sup> Michael Armstrong, Ibid. page 04.

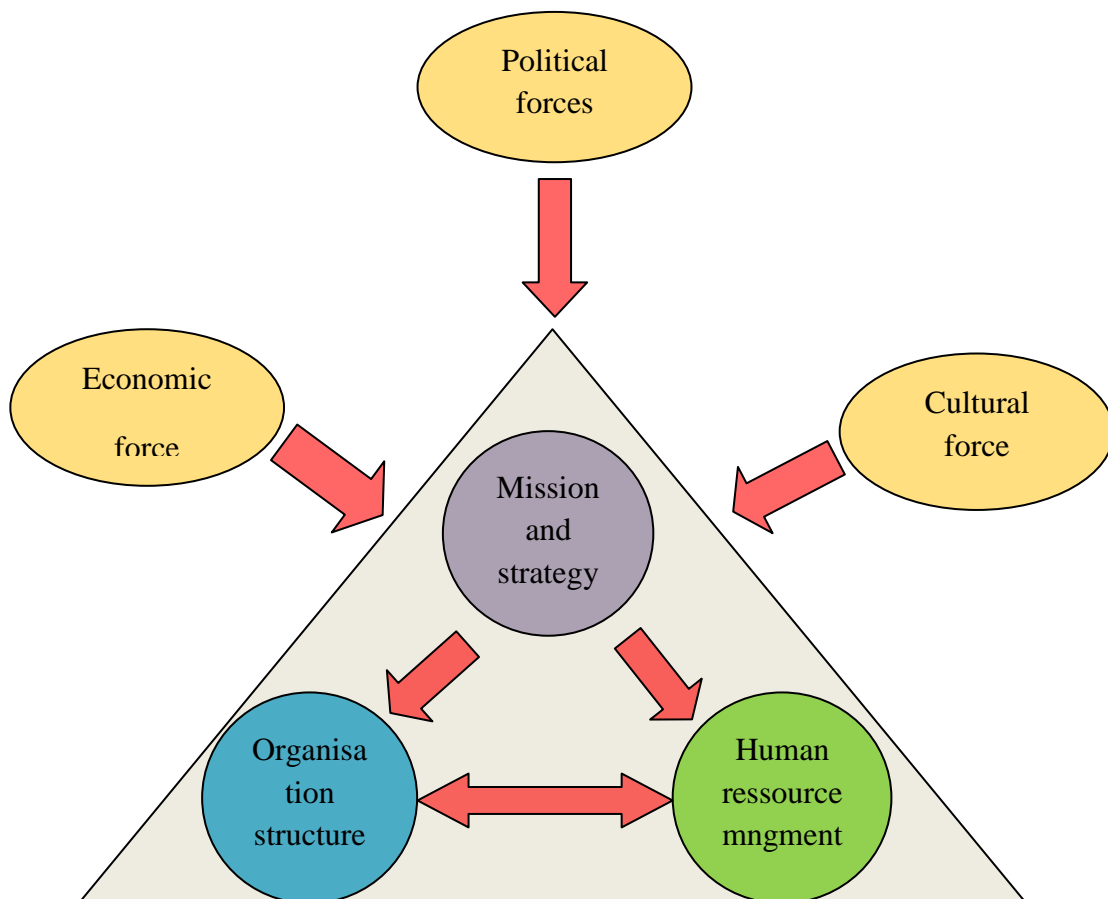
## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

activités de recrutement, de développement, l'évaluation et la rétribution qu'il met en avant, ainsi, les activités réunies génèrent la performance attendue de l'employé.

Cependant, ce modèle a été remis en question à cause de la nature de la relation « One-Way » avec la stratégie d'entreprise. De plus, il ne prend pas en considération les aspirations des collaborateurs.

**Figure n° 4: Le « Matching model » de Devanna et al<sup>47</sup>.**



**Source :** John Bratton, Jeffrey Gold, Human resource management, 3<sup>ème</sup> édition, Lawrence Erlbaum associates, London, 2005, page 48.

---

<sup>47</sup> Devanna et al SHRMangement, John wiley & sons, N Y, 1984, page 35, cité par John Bratton, jeffrey Gold Op cit p.48

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **6.4.3.2 /Le modèle de Beer « The Harvard framework » :**

Ce modèle a été développé par Beer et al (Harvard school) en 1984. Les auteurs ont mis en avant que les problèmes traditionnels liés à la gestion du personnel ne seront résolus que : « *When general managers develop a viewpoint of how they wish to see employees involved in and developed by the enterprise, and of what HRM policies and practices may achieve those goals. Without either a central philosophy or a strategic vision - which can be provided only by general managers - HRM is likely to remain a set of independent activities, each guided by its own practice tradition*<sup>48</sup> ».

#### **Ce qui veut dire:**

« Lorsque le top management développera un point de vue sur comment il souhaite voir les employés impliqués et développés par l'entreprise, et comment les politiques et pratiques de GRH pourront atteindre ces objectifs. Sans aucune philosophie centrale ou vision stratégique, qui ne pourront être données que par le top management, la GRH restera, probablement, un ensemble d'activités indépendantes, dont chacune régie par la tradition de la pratique ».

Beer et ses collègues précisent que les pressions, exercées sur l'entreprise, exigent une RH plus participative, ayant une vision stratégique et surtout une perception globale de l'ensemble de l'entreprise.

Les auteurs ont mis l'accent sur le besoin de l'établissement d'une relation étroite, dans les deux sens, entre la stratégie de l'entreprise et les éléments de la stratégie RH. Et aussi, sur l'obligation de l'inscription du management des hommes dans le long terme.

Ce modèle suggère une caractéristique principale de la GRH, à savoir que les managers acceptent plus de responsabilité afin d'assurer l'alignement entre les pratiques RH et la stratégie concurrentielle. Les auteurs ont été les premiers à avancer l'importance de l'implication des managers dans la réussite des pratiques RH.<sup>49</sup>

Ce modèle met l'accent sur les intérêts des différents stakeholders qui ont un impact sur la performance de l'employé. Aussi, il intègre les facteurs environnementaux qui influencent les choix stratégiques des RH. Le modèle précise les quatre domaines de la politique RH à savoir les flux RH (sélection,

---

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup>Nous allons voir par la suite avec plus de détails le rôle des managers

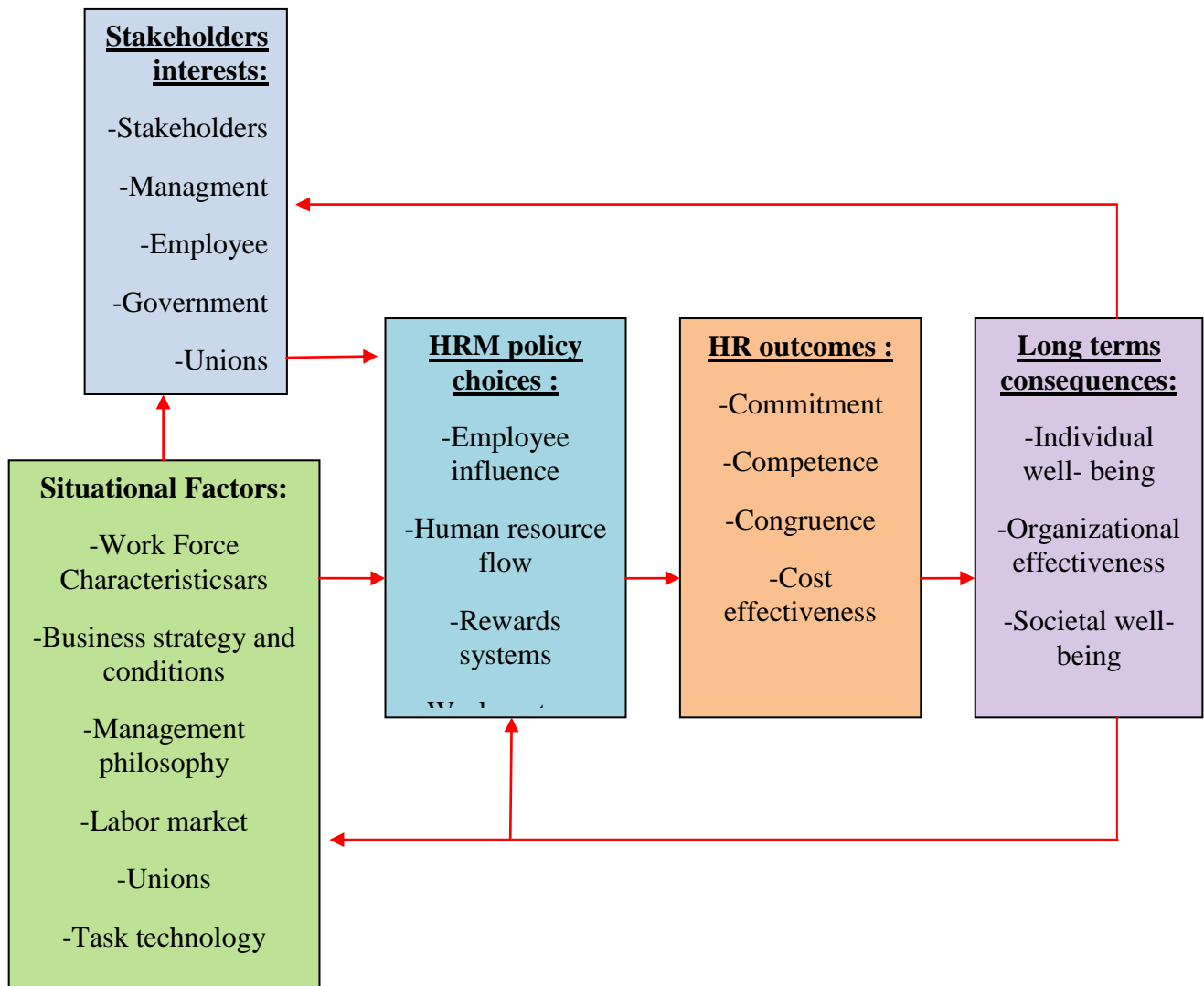
## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

recrutement, placement, promotion, évaluation), les systèmes de rétribution, l'influence des employés (le niveau de la délégation de la responsabilité, le pouvoir) et enfin les systèmes de travail (la définition et le design du travail).

De ce processus, des résultats sont attendus à savoir les « **4 C** » : **Commitment**, **Congruence**, **Cost effectiveness**, **Competence**.

Les auteurs mettent l'accent sur l'importance de l'intégration de la dimension humaine lors de la définition de la stratégie de l'entreprise.

**Figure n° 5: Le domaine de la GRH**



**Source:** Ian Beardwell, Len Holden et Tim Claydon, Human resource management, 4<sup>ème</sup> édition, FT Prentice Hall, Harlow, 2004, page 20

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

### **6.5/ Les Défis de la gestion stratégique des ressources humaines :**

La GSRH est le processus qui connecte la fonction RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'améliorer sa performance. La GSRH est confrontée à de nombreux défis théoriques mais aussi d'autres défis, qui surgissent lors de la mise en œuvre des concepts théoriques sous formes d'actions ou pratiques. Brian Becker et Mark Huselid ont eu une grande contribution dans ce domaine, ils ont publié de nombreuses recherches sur les défis de la GSRH. Ils ont aussi utilisé de nouveaux concepts tels que « The Black Box » et l'architecture RH. Nous allons tenter d'expliquer les principaux points qu'ils ont traités.

#### **6.5 .1/ Les défis théoriques de la GSRH :**

La littérature de la GSRH s'est focalisée sur la relation entre le capital humain, les systèmes de la GRH et la performance de l'entreprise.

Le défi théorique le plus pressant sur la GSRH est, bel et bien, le concept de la boîte noire ou « The Black Box » qui décrit la logique stratégique entre l'architecture RH

« The HR Architecture » et la performance financière subséquente.

La relation entre la GSRH et la performance n'est pas aussi directe, comme elle figure dans la littérature de la GSRH.

L'architecture RH est composée des :

«Systèmes, pratiques, compétences et les comportements de l'employé qui reflètent le développement et le management du capital humain stratégique de l'entreprise<sup>50</sup> ».

L'utilisation du concept « architecture » n'est pas fortuite. Il a été utilisé par plusieurs chercheurs dont : Becker & Gerhart en 1996, Becker & Huselid en 1998, Lepak & Snell en 1999, et Wright, Dunford, & Snell en 2001. Cette métaphore met en lumière l'importance de la création de valeur dans la GSRH.

Becker et Huselid<sup>51</sup> trouvent que la congruence « the fit » entre l'architecture RH et les capacités stratégiques et les processus de l'entreprise qui mettent en œuvre la stratégie est la base de la contribution des RH dans l'avantage concurrentiel. Ce qui est à l'origine, selon Lepak et Snell, de la nécessité d'une différenciation poussée de l'architecture RH aussi bien entre les différentes entreprises qu'au sein de la même entreprise.

---

<sup>50</sup> Brian Becker et Mark Huselid, Strategic human resources management, Journal of management, Décembre 2006, p.899

<sup>51</sup> Idem

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Le système RH est considéré comme l'actif stratégique le plus important de l'entreprise car :

- Il est la source de la création de valeur des résultats subséquents de l'architecture RH ;
- Il a un fort potentiel d'une grande inimitabilité basée sur son alignement avec la stratégie de l'entreprise ;
- Contrairement au capital humain, il est immobile.

Il n'existe pas de relation concrète entre l'architecture RH et la performance de l'entreprise. L'attention doit être portée sur le rôle de l'architecture RH dans la mise en œuvre de la stratégie. Le lien système RH-performance de l'entreprise n'est pas aussi direct comme l'a été suggéré dans la littérature de la GSRH. La relation entre l'architecture RH et la performance financière de l'entreprise est assimilée au « Black Box ».

Il a été reconnu que les résultats intermédiaires, comme une partie du lien indirect, sont centraux pour une meilleure compréhension du « comment l'architecture RH améliore la performance de l'entreprise.

Le défi théorique de la GSRH est de préciser les conditions sous lesquelles les RH auront une contribution et le mécanisme avec lequel cet impact stratégique sera réalisé.

La GSRH est une théorie interdisciplinaire qui tend plus vers la littérature de la stratégie en passant de la structure de l'architecture RH vers les résultats organisationnels tels que la création de valeur, l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise.

### **6.5 .2/ Les défis pratiques de la GSRH :**

Il s'agit des défis les plus importants, que devront affronter les entreprises souhaitant mettre en place les concepts de la GSRH.

#### **6.5.2.1. La stratégie de la force de travail au lieu de l'architecture RH :**

Le défi, de la mise en œuvre de la GSRH, le plus pressant, dans les entreprises, demeure une énigme. Il existe une acceptation répandue de l'importance de la fonction RH et de sa contribution à la performance de l'entreprise, et le besoin d'assumer un rôle stratégique de la part des professionnels des RH. Cependant, ces derniers restent sceptiques à cause de leur incertitude de la préparation des managers, dans leurs entreprises, pour la

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

transition.

Bien que la théorie de la GSRH insiste sur l'importance de l'alignement de l'architecture RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les professionnels des RH consacrent beaucoup de leur temps et effort dans le contrôle des coûts et le gain d'efficacité dans le but de démontrer leurs résultats satisfaisants. Ces mesures renforcent la perception de la fonction RH comme un centre de coût.

La stratégie de la force du travail ou «the workforce strategy » existe, théoriquement, entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise. Elle est élaborée à partir de la stratégie de l'entreprise et de la culture indispensable pour la mise en œuvre de ladite stratégie.

Pour les managers, il est nécessaire de gérer leur force de travail, mais pas forcément avec l'implication de la fonction RH.

La notion de la stratégie de la force de travail est comprise par les managers comme l'est la notion de l'architecture RH pour les académiciens, avec une seule différence, elle ne met pas en lumière la responsabilité partagée de la performance de la force de travail entre les managers et les professionnels des RH, telle qu'elle est faite avec la notion de l'architecture RH.

### **6.5 .2.2/. Le défi de la différenciation :**

Nous avons déjà signalé que l'architecture RH doit être compatible avec la stratégie de l'entreprise, et pour qu'elle soit une source d'avantage concurrentiel, elle doit impérativement être différenciée.

De plus, si l'architecture RH est compatible avec le processus stratégique, la différenciation doit être faite au sein de l'entreprise. Tous les employés, ou toutes les compétences ne sont pas naturellement stratégiques ; les employés, avec leurs différents rôles dans le processus de la création de valeur, doivent être gérés différemment.

Pour Lepack et Snell, les bases de la différenciation de l'architecture RH de l'entreprise est la valeur et l'unicité des compétences de l'employé. Contrairement, Becker et Huselid estiment que la source de la différenciation doit être le poste et non l'employé. La valeur des compétences de l'employé dans l'entreprise est en fonction du comment ces compétences sont-elles utilisées mais aussi où le-sont-elles.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

-Il existe deux dimensions de la différenciation :

- La première est en termes de structure: de distinction des postes stratégiques face aux postes non-stratégiques dans la stratégie de la force de travail ;
- La seconde implication de la différenciation est la performance au niveau de l'employé.

Il faut mettre l'accent sur les écarts de performances entre les employés, notamment dans les postes stratégiques

### **6.5.2.3. Le défi des mesures :**

En dépit de la pression exercée pour que la performance RH soit mesurée en termes de contribution stratégique, nombreux sont, les managers RH, qui réduisent leur contribution en présentant des taux du turnover voire les ratios « coût/employé » ou « profit/employé ».

La distinction doit, en effet, être faite entre la dimension humaine de la mise en œuvre de la stratégie (l'objectif de la GSRH) et la fonction RH. Les mesures RH traditionnelles se focalisent sur la performance de la fonction RH, et ont tendance de se baser sur les standards externes (benchmarking). Ces mesures ne reflètent pas l'impact des RH dans la mise en œuvre de la stratégie, elles doivent être remplacées par des mesures intermédiaires qui soient appropriées avec la contribution stratégique des RH.

### **6.5.2.4. Nouvelles compétences requises dans le management des hommes :**

Le rôle stratégique de la fonction RH met en avant l'importance de la composante humaine des capacités stratégiques de l'entreprise. Cela aura un grand impact sur le management des RH et leur évaluation dans l'entreprise. L'attention portée sur les capacités stratégiques implique une grande focalisation, des professionnels RH, sur la différenciation. Cette dernière doit, non seulement, être faite entre les concurrents, mais elle doit avoir lieu au sein même de l'entreprise.

Selon Becker et Huselid :

*« We believe that managers need to focus on how to align the HR systems and workforce investments at the level of the strategic business process. Such a focus requires disproportionate investments in “strategic” jobs and the need to*



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

*increasingly differentiate employee performance within those jobs*<sup>52</sup> »  
« Nous pensons que les managers doivent se concentrer sur comment aligner les systèmes RH et les investissements dans la force de travail au niveau des processus stratégiques de l'entreprise. Cette focalisation requière des investissements disproportionnés dans les postes stratégiques, et le besoin de différencier, de plus en plus, la performance des employés occupants ces postes ».

Certes, les managers RH doivent agir en tant que des partenaires stratégiques avec les autres managers, mais avant il faut s'assurer de leur capacité d'occuper une telle place.

Plusieurs auteurs, dont Ulrich, notent que le rôle du manager RH est complexe, car il est le point de rencontre de différents domaines. Ces derniers requièrent, logiquement, des compétences multiples du manager RH.

Contrairement à leurs collègues des finances ou du marketing, les managers RH ne sont, généralement, diplômés en RH, ce qui peut être à l'origine de ce défaut de compétences.

La GSRH requière quelques changements dans les responsabilités des différentes parties prenantes. Il s'agit, précisément de parler des rôles assimilés par : notamment, du top management, des managers opérationnels et, bien évidemment, des professionnels des ressources humaines.

### **6.6. / Les rôles dans le nouveau modèle RH :**

Afin que la fonction RH puisse remplir pleinement son nouveau rôle dans l'entreprise, l'implication des trois groupes d'acteurs est indispensable. Il s'agit, en effet, de parler des rôles assimilés par :

1/Le top management,

2/Les managers,

3/La fonction des ressources humaines.

#### **6.6.1. Le rôle du top management :**

Les dirigeants de toute entreprise doivent apporter un leadership visionnaire, définir les objectifs mais aussi les valeurs de l'organisation, et tracer la direction à suivre. La définition de la stratégie est, certainement, suivie par une veille à ce

---

<sup>52</sup>Brian Becker&Marck Huselid Op.cit P.921

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

que les stratégies des différentes fonctions : R&D, marketing, RH soient définies et mises en œuvre de façon à ce qu'elles contribuent à l'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise.

Le top management doit exprimer son soutien et son support envers la fonction RH, ainsi que sa détermination à ce que cette fonction occupe sa place, à savoir être un « Business Partner » pour les autres fonctions de l'entreprise.

### **6.6.2. Le rôle des managers :**

Nul ne peut négliger l'importance de l'implication des managers dans la mise en place des pratiques RH.

Les managers opérationnels ou « Front Line Managers » sont, d'après Purcell et Hutchinson,

*«Managers who are responsible for a work group to a higher level of management hierarchy, and are placed in the lower layers of the management hierarchy, normally at the first level<sup>53</sup> »*,

«Les managers qui sont responsables d'une équipe de travail jusqu'aux hauts niveaux hiérarchiques du management, et ceux qui sont placés aux niveaux hiérarchiques les moins élevés, généralement au premier niveau ».

Ils sont préoccupés plutôt du déroulement du travail au quotidien que des questions stratégiques. Cependant, le management des hommes représente une des activités importantes, voire la principale, de ces managers. En effet, la fonction RH peut lancer de nouvelles politiques et pratiques, mais les managers ont la majeure responsabilité pour les mettre en œuvre.

Les managers, selon Purcell et al « Bring HR policies to life<sup>54</sup> », « Donnent vie aux politiques RH ». Les hauts niveaux de performance, tels que soulignés par Purcell et al, ne sont pas atteints simplement en ayant des politiques et des pratiques RH soigneusement conçues, mais plutôt c'est leur mise en œuvre qui crée toute la différence.

Toutefois, leur participation à la mise en place des pratiques RH est conditionnée par deux conditions indissociables, D'un côté, ces managers doivent cerner la valeur ajoutée que leur apportent les pratiques RH et la mise

---

<sup>53</sup> Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, 10<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006, page 93.

<sup>54</sup> Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006, page 79

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

en œuvre de ces dernières ne doit pas être compliquée, De l'autre côté, la capacité de ces managers à assurer leur rôle RH, à savoir effectuer les tâches RH : l'élaboration des plans de développement, l'évaluation de la performance, le coaching, assurer le feedback, n'est pas la même ; en d'autres termes certains managers peuvent effectuer ces tâches mais pas tous les managers.

Une certaine tension peut exister entre les spécialistes RH et les managers. D'un côté les spécialistes RH veulent assurer que les outils soient appliqués convenablement, et de l'autre, il y a des managers qui veulent gérer leurs hommes comme ils le souhaitent.

Néanmoins, il demeure indispensable pour les spécialistes RH de concilier leurs deux rôles à savoir :

- ✓ Réaliser la mise en place des politiques et veiller sur l'application des valeurs de l'organisation concernant les hommes.
- ✓ Apporter les services et le soutien aux managers, sans essayer de les remplacer.

Cependant, la différence entre *conseiller* et *dicter* ce que la personne doit faire, ou entre *aider à faire* et *tout prendre en charge* peut être confuse.

Les spécialistes RH doivent garder à l'esprit que leur rôle consiste à aider les managers opérationnels à atteindre leurs objectifs à travers leurs hommes et non faire le travail à leur place.

### **6.6.3. Le rôle des professionnels RH :**

Certains auteurs ont tenté de séparer le rôle que doit assurer la fonction RH et celui des professionnels des ressources humaines.

Cependant, en consultant de nombreux ouvrages dans la matière, nous remarquons que ces rôles se rejoignent, car les rôles de la fonction RH sont assurés par les professionnels qui y travaillent. De ce fait, nous avons jugé que la présentation du rôle des RH, d'une manière générale, sera plus appropriée.

Avant de commencer à mettre l'accent sur les différents rôles de la RH dans l'entreprise, il y a lieu de signaler qu'ils varieront selon des variables contextuelles<sup>55</sup>, auxquelles elle doit l'appellation de « Chameleon fonction<sup>56</sup>».

---

<sup>55</sup> Recherche de Hope-Hailey cité par Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, 10<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006, page 57.

<sup>56</sup> Veronica Hope-Hailey/Patrick, McGovern" Human Resource Management Journal, V7 pages 5-18, July 1997

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Nous pouvons dire que les défis de la GRH conditionnent les différents rôles de la fonction RH dans toute entreprise.

Une expression revient, quasiment, dans tous les ouvrages et recherches publiés sur les rôles de la RH, selon Ulrich « *HR should not be defined by what it does but by what it delivers*<sup>57</sup> »,

«La RH ne doit pas être définie par ce qu'elle fait, mais par ce qu'elle délivre  
» La fonction RH doit créer de la valeur au même titre que les autres fonctions : marketing, finance, R&D, etc.

Il existe plusieurs modèles expliquant les différents rôles que doivent assurer les professionnels RH. Cependant, le modèle de Dave Ulrich (développé en 1996) demeure le plus répandu.

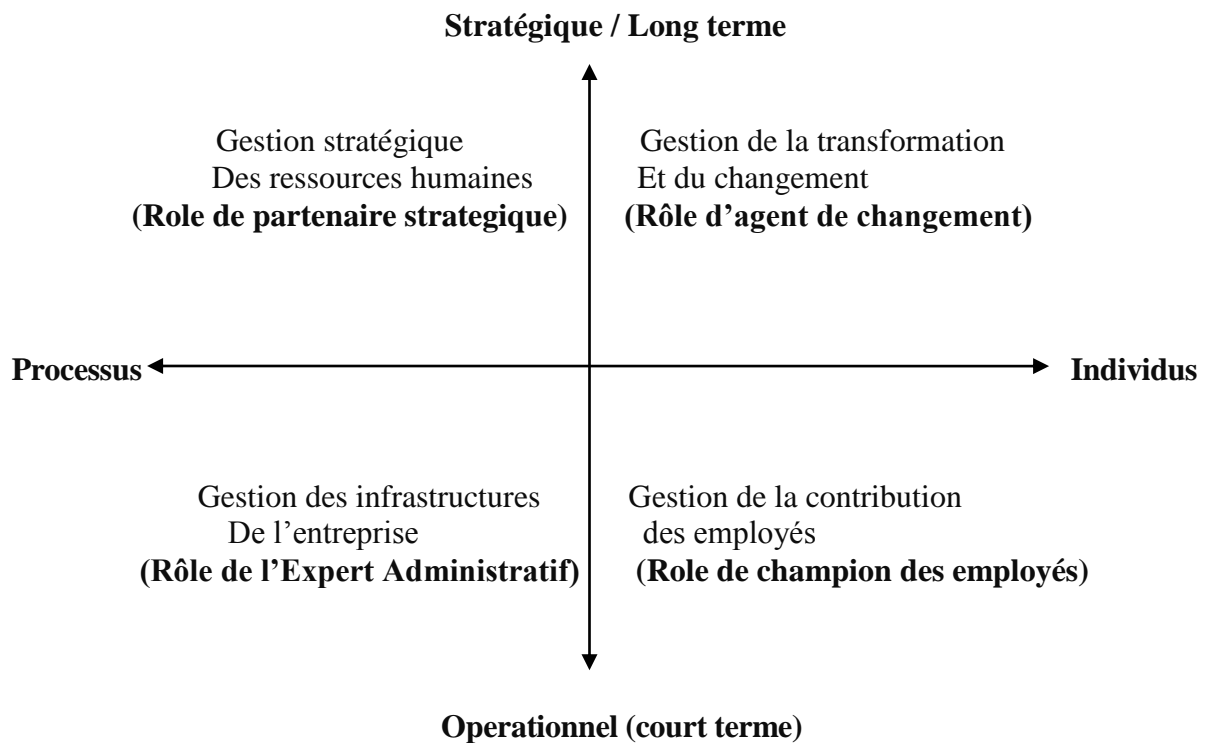
Ce modèle permet de répondre à quatre défis principaux :

- **La stratégie** : contribuer à la mettre en œuvre ;
- **La performance financière** : veiller à la réduction des coûts et la création de valeur dans la structure ;
- **Le management du changement** : accompagner l'organisation dans le changement ;
- **L'amélioration de la performance de l'entreprise** : en améliorant la performance des individus et des équipes.

---

<sup>57</sup> Robert Mathis&John h.Jackson Op.cit page 4.

Figure n°6 : Le model d'Ulrich



Source : Ian Hunter et Jane Saunders, Transforming HR, Thorogood, London, 2005, page 10

Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les services et les professionnels RH doivent focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur les dimensions court terme et long terme de leur rôle. Dans le cas du long terme, les services et les professionnels RH devront avoir une vision tournée vers le futur et on parlera de rôles stratégiques. Dans le cas du court terme, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels.

Pour sa part, le second axe fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus tels que les outils et les systèmes RH.

Par cette configuration Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques (long terme), mais aussi aux rôles opérationnels (court terme). De plus, ce modèle indique que les services et les professionnels RH doivent avoir un souci aussi important pour les employés (individus) que pour l'entreprise (processus).

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Ainsi pour Dave Ulrich et selon son modèle présenté a (**la figure 6**), estime que pour pouvoir faire face aux différents défis rencontrés par l'entreprise, la fonction des ressources humaines doit jouer quatre rôles importants, à savoir<sup>58</sup> :

- 1) L'expert administratif.
- 2) Le champion des salariés.
- 3) Le partenaire stratégique.
- 4) L'agent de changement.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

### **6.6.3.1. L'expert administratif:**

Il oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. À ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit. Cette orientation ne fait guère débat : agir comme opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction.

La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels ; elle doit avoir, comme les autres fonctions, une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel de ce raisonnement.

### **6.6.3.2 Le champion des salariés :**

La fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétence. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail.

---

<sup>58</sup> ULRICH, D. Human Resource champions, the next agenda for adding value and delivering results, Boston, Harvard Business school press, 1996, p.24.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi.

### **6.6.3.3 Le partenaire stratégique :**

La fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

### **6.6.3.4 L'agent de changement :**

La fonction RH apporte une contribution active à la transformation des organisations. Elle peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer pour l'encourager et le diffuser.

Le tableau suivant, proposé par Ian Hunter et Jane Saunders dans leur ouvrage « Transforming HR », résume la position et l'activité mais aussi l'output de chaque rôle.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

**Tableau n°30 : Les nouveaux rôles RH**

<b>Metaphor</b>	<b>Rôle</b>	<b>activité</b>	<b>Resultats</b>
<b>Partner strategique</b>	Gestion strategique des RH	Alignement des pratiques RH avec la stratégie d'affaire	Executer la strategie
<b>Expert administratif</b>	Gestion des infrastructures de l'entreprise	Processus de Reengineering	Construire une infrastructure efficace
<b>Champion des employés</b>	Gestion de la contribution des employés	Écouter et répondre aux employés	Accroitre l'engagement et la capacité des employés
<b>Agent de changement</b>	Gestion de la transformation et du changement	La gestion du changement	Création d'une infrastructure renouvelée

**Source:** Ian Hunter et Jane Saunders, Transforming HR, Thorogood, London, 2005, page 11.)

Ulrich avance qu'en assurant ces quatre rôles, la RH pourra assurer pleinement son rôle de Business Partner. Être un BP signifie que les RH sont responsables du succès de l'entreprise au même titre que les managers opérationnels. Ils doivent être capables d'avoir une vision globale de la situation, de pouvoir déceler les opportunités offertes à l'entreprise et de comprendre, notamment, ce que peut apporter la fonction RH pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les RH doivent participer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, en d'autres termes le développement de systèmes RH efficaces



## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

qui pourront, entre autre, assurer les compétences requises<sup>59</sup>.

Il existe un consensus quasi unanime que la fonction RH peut et doit créer de la valeur, et la meilleure manière pour y parvenir est d'être un BP, cependant, le rôle transactionnel de la fonction ne doit en aucun cas être négligé.

En effet, depuis quelques années, nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés au rôle du BP des RH. Il demeure indispensable de garder à l'esprit que les tâches administratives doivent être parfaitement assurées et alignées avec les standards de qualité et des coûts internationaux. Le recrutement, la formation, et la gestion de la paie sont autant de processus que doit maîtriser le professionnel RH sans, pour autant, négliger ses autres rôles. Il est, donc, sine-qua-none de trouver un certain équilibre dans les rôles.

Il existe trois approches pour assurer le travail administratif des RH.

**Premièrement**, l'utilisation des centres de services « Shared HR Services ». Ces centres ont été créés dans les années quatre-vingt-dix afin d'assurer les tâches administratives d'une façon efficiente en utilisant des méthodes standardisées et centralisées. Les centres de services permettent la réalisation de transactions meilleures, rapides et avec moindres coûts.

**Deuxièmement**, le travail RH administratif est assuré par des systèmes « self-service », autrement dit « Self-service IT based systems ». En fait, ce sont les employés qui font eux-mêmes leurs transactions et sans avoir le recours aux professionnels RH. L'usage des technologies permet aux employés de gérer leurs transactions 24h/24 7j/7 et d'accéder à leurs informations personnelles telles que l'évaluation des compétences et les opportunités de carrières dans l'entreprise.

**La troisième approche** est l'externalisation, tout le travail administratif est externalisé. Les services qui sont, de plus en plus, externalisés sont : la formation, SIRH<sup>60</sup>, le recrutement, la rétribution et le juridique. La réduction des coûts demeure la raison principale de l'externalisation et sans oublier l'amélioration de la qualité des services RH.

Compte tenu des changements vertigineux que connaît le monde depuis quelques années, et selon Ulrich, étant de simples partenaires n'est guère suffisant,

---

<sup>59</sup>. Guerin, Gilles et Thierry Wils, 2000 «Repenser les rôles des professionnels RH » Nouveau contexte nouvelle GRH, Montreal : Gestion p.488-507

<sup>60</sup> Système d'information des ressources humaines

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

les professionnels RH doivent être des joueurs « Players », il avance que les joueurs contribuent et créent de la valeur.

En observant les joueurs RH, il a pu identifier six rôles, que les professionnels RH doivent assurer avec excellence afin de répondre aux attentes des stakeholders (top management, managers, employés, actionnaires), à savoir être un :

- a) Stratège,
- b) Coach,
- c) Architecte,
- d) Designer,
- e) Facilitateur,
- f) Leader/ manager.

Nous allons tenter d'expliquer chacun de ces différents rôles.

### **a) Le stratège :**

La participation des RH dans la définition de la stratégie de l'entreprise est indispensable, car il revient à eux de s'assurer que lors de la définition de la dite stratégie la dimension humaine soit prise en compte ; mais aussi de veiller à ce que la stratégie soit réaliste, entre autre, ne pas fixer des objectifs trop élevés et inaccessibles.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie, le rôle des professionnels RH devient plus crucial car ils demeurent les seuls qui peuvent identifier les capacités critiques voir intangibles des employés. Cette connaissance des capacités du capital humain de l'entreprise, permet aux professionnels RH de déceler les opportunités existantes.

D'où l'explication de Susan Meisinger :

«Avoir une contribution stratégique signifie l'identification des problèmes, la définition de la stratégie, et la proposition d'alternatives. Cela signifie anticiper des changements et mettre en place les systèmes rapidement, répondre et s'adapter aux changements <sup>61</sup>».

Cela résume la dimension stratégique du rôle des professionnels RH.

### **b) Le coach :** il inspire et forme.

Les professionnels RH doivent coacher les managers afin d'augmenter la productivité des employés et de l'organisation. Le coach conseille dans le

---

<sup>61</sup> Michael Losey, Sue Meisinger et Dave Ulrich, The future of human resource management, John wiley & sons, New jersey, 2005, Page 79.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

but d'améliorer la performance.<sup>62</sup>

Il doit aussi coacher le top management, et cela, en instaurant un climat de confiance et en apportant des feedbacks sur comment le leader peut-il améliorer son style personnel. Le coach comprend les différences entre les individus et il sait comment encourager le comportement souhaité.

**c) L'architecte** : le joueur RH est l'architecte de l'organisation.

Il transforme les idées en plans d'action de l'entreprise. Il identifie les choix pas toujours évidents ni connus par le top management sur comment l'entreprise peut être mieux structurée et gérée.

Les professionnels RH autant qu'architectes de l'organisation ne gèrent pas l'entreprise, mais ils expliquent les différentes options aux responsables.

**d) Le désigner** : l'architecte transforme l'idée en plan, cependant le désigner les transforme en action.

Les professionnels RH mettent en place les pratiques nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie dont ils ont participé à l'élaboration. Ces pratiques vont influencer les actions des employés à travers l'information par exemple. Les responsables RH créent des systèmes (de recrutement, rétribution, de formation...etc.) dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les professionnels RH doivent connaître les théories de leur domaine d'expertise. Ils ont besoin d'être en mesure d'évaluer l'efficacité de leurs investissements.

**e) Le facilitateur** : il a la capacité de réaliser le changement et de le maintenir sur trois niveaux :

- Il aide les équipes à travailler de manière efficace et efficiente ; le facilitateur construit, coach et maintient le travail en équipe.
- Il s'assure que le changement organisationnel se produit. Être un agent du changement n'est plus une option, le facilitateur RH doit rassembler toutes les ressources et l'attention afin de s'assurer que les bonnes décisions sont prises au moment opportun.
- Le facilitateur assure le fonctionnement efficace des alliances, s'assure que le savoir et les compétences se transmettent à travers les frontières des alliances.

---

<sup>62</sup> Withmore, Jean, "Coaching", Editions Maxima, Paris, 1994, p.40

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Enfin, dans les équipes, l'organisation et les alliances, le facilitateur coordonne le pouvoir afin d'assurer l'autorité d'agir.

**f) Le leader/ manager :** les leaders exceptionnels de la fonction RH gagnent la crédibilité. Ceux qui ne relèvent pas les défis et ne mettent pas en place les bonnes pratiques dans leur propre fonction, tout en recommandant des idées et des actions pour les autres, perdent leur crédibilité.

Ils ont besoins d'être des LEADERS : « La définition du leadership efficace, que nous défendons, est simple et claire: avoir les bons résultats avec la bonne façon. Les leaders savent et font les choses qui garantissent que les suiveurs font les choses correctement<sup>63</sup> ». Les leaders obtiennent les comportements et les résultats souhaités de leurs équipes.

Susan Meisinger, dans sa contribution dans « The future of human resources management », énumère les «4 C » de la profession RH. IL s'agit d'être « Competent, Curious, Courageous, Care about people<sup>64</sup> ».

- **Compétent :** les professionnels des RH doivent être compétents, non seulement dans leur domaines mais doivent être reconnus comme des professionnels dans l'entreprise

Une recherche conduite conjointement entre SHRM (Society of HRM) et l'université du Michigan et le GCA (Global Consulting Alliance) a permis de développer une sorte de boîte à outils des compétences RH « HR competency toolkit » fondée sur les cinq domaines de compétences de la profession.

Il s'agit de : «La contribution stratégique, la connaissance de l'entreprise, les résultats RH, la crédibilité, et la technologie RH ».

- **Curieux :** ils doivent être curieux concernant leur entreprise, leur secteur d'activité voir l'environnement dans lequel ils existent. Ils sont censés comprendre ce qui se passe à tous les niveaux : entreprise, secteur et monde.
- **Courageux :** ils doivent être courageux afin de pouvoir faire la bonne chose« the right thing » même sous pression. Le courage est indissociable de la confiance en soi obtenue quand le professionnel est sûr de ses compétences. L'entreprise attend d'eux qu'ils soient des preneurs de

---

<sup>63</sup> Edward Lawler III, Dave Ulrich, Jac Fitz-enz et James Madden V, Human resources: Business process outsourcing, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, Page 31.

<sup>64</sup> Michael Losey, Sue Meisinger et Dave Ulrich, Op.cit., Page 79.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

risques.

- **Soucieux des hommes** : les professionnels qui sont soucieux des personnes prennent des décisions et des recommandations stratégiques, compte tenu de leur compréhension de l'impact de ces derniers sur les personnes.

### **6.7/Conclusion de la partie 1**

Nous avons présenté dans cette partie les diverses mutations qu'a connues la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise d'abord, de la fonction personnel à une fonction à part entière qui est la fonction ressources humaines,

Donc, avant la Révolution Industrielle, la fonction " personnel " n'existe pas. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

À l'issue de la Révolution Industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains c'est à ce moment qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise.

Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines.

La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités de cette fonction sont le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, c'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation (la division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme). Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de " main d'œuvre ", cependant, dès l'application des méthodes de Taylor, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations (conflits, grèves ou encore absentéisme), ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

De là, cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs :( mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques).

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. L'école des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'Organisation Scientifique du Travail en montrant les limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement. Les travaux les plus connus sont notamment ceux de Elton Mayo, effectués aux Etats-Unis dans les années 30 à la Western Electric. Ces travaux vont contribuer à humaniser les relations de travail, On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que (l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation). L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre les années 60 et 80, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise, de plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue, la nécessité de créer d'autres emplois plus qualifiés impliquent la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélisation.

Devant ces événements nous pouvons s'assurer d'une véritable transformation de la fonction personnel à une véritable fonction Ressources Humaines, c'est a dire D'un centre de coût, a un centre de profit pouvant participer activement au développement de l'entreprise.

Et en quelques années, la GRH s'est transformée en Gestion Stratégique des Ressources Humaines, le changement d'appellation est un changement de perspective, de pratique, et de missions.

## **PARTIE I : Gestion des Ressources Humaines**

---

Dans cette logique de changement, le personnel est de plus en plus considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation, constituant la première ressource stratégique de l'entreprise.

Et comme les autres domaines de la gestion (production, finance, comptabilité, commercialisation...) la gestion des ressources humaines est une pratique et elle entend bien être aussi une discipline. En tant que pratique, c'est un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondantes à ses besoins en qualité et quantité, d'autres diraient de transformer du travail en performances collectives (Loïc Cadin ,2002).

L'approche « ressources humaines » ou GRH postule que les objectifs organisationnels et les besoins individuels au lieu d'être incompatibles et en conflit, peuvent devenir conciliables et complémentaires, à condition qu'on prenne les moyens d'y parvenir.

Pour de ce qui est GSRH, on peut situer les débuts de cette dimension « stratégique » vers les années 80, marquant le début d'une période caractérisée par les turbulences de l'environnement (changements nombreux, rapides et profonds) et les défis de plus en plus grands qui s'imposent à l'organisation.

La notion de la stratégie a été associée à la GRH pour plusieurs raisons : d'une part, les ressources humaines sont un des moyens de mettre en œuvre la stratégie (adaptation des effectifs, des compétences, évolution des organisations, etc.). D'autre part, on doit avoir une vision stratégique de GRH. On doit s'interroger sur le potentiel d'évolution et d'influence des actions prises .Enfin, les ressources humaines sont un domaine stratégique en elles-mêmes. Les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices (Thévenet, 2009).

## **PARTIE II**

### **Le Développement des Compétences**



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **PARTIE II**

### **CHAPITRE VII**

#### **Développement des compétences dans l'entreprise**

##### **2.7.1/Introduction :**

Quels que soient leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens, sont obligés d'apprendre constamment des(**choses**) nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige à avoir des relations interpersonnelles inédites.

En effet, le développement des compétences repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habiletés, attitudes et comportements des employés essentiels à l'exécution de leur travail et conformes aux exigences et objectifs de l'organisation.

Le développement des compétences est donc ou devrait être une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie, ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées, donc que la gestion des carrières peut être, en elle-même, grâce à une mobilité bien gérée, génératrice de compétences nouvelles.

Par ailleurs, le processus de développement des compétences consiste à livrer régulièrement des challenges aux collaborateurs pour leur permettre de se remettre en cause. La gestion des compétences oblige donc une DRH et une DG à être elles-mêmes talentueuses, pour trouver des parcours et des opportunités de carrière. En effet, les collaborateurs sont exigeants au regard de leur développement personnel et de l'accroissement de leurs compétences. Dans certains cas, les entreprises et au delà des plans de formation procèdent au développement de leurs compétences par de nouvelles mises en situation au travers des changements de fonctionnement et de projets, donc le développement des compétences appelle ainsi une prise de risque des dirigeants qui doivent accepter la mise en œuvre permanente de nouveaux projets pour permettre aux collaborateurs d'exercer leurs savoirs et qualités (*pour mieux cerner les meilleures compétences*).

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **2.7.1.1/Notion de compétence :**

“ Compétence ”, le mot n’est pas nouveau. Ce qui l’est, c’est la notion, et la place centrale qu’elle occupe aujourd’hui dans les discours et les pratiques, notamment celles qui sont liées à l’entreprise et à l’école.

La notion apparaît en fait au cours des années cinquante dans le champ de la formation avec les premières réflexions sur la formation professionnelle continue. Voici comment la notion de compétence entre dans la définition de la formation que donne, dès 1958, Raymond Vatie<sup>1</sup> :

“ On peut dire que la formation est l’ensemble des actions propres à maintenir l’ensemble du personnel individuellement et collectivement au degré de **compétence** nécessité par l’activité de l’entreprise. Cette compétence a trait aux connaissances, aux aptitudes, à la volonté de travailler de chaque personne et de chaque groupe.

La compétence est la conjonction heureuse de ces trois termes : connaissances, aptitudes, bonne volonté. Cette compétence n’est jamais définitivement acquise, elle est menacée, elle est toujours à reconquérir et cette reconquête doit se faire parce que le poste change par suite de l’évolution technologique.” Cette définition s’appuie sur trois registres cognitifs : la connaissance (le “ savoir ”), l’aptitude (le “ savoir-faire ”), et la bonne volonté (le “ savoir-être ”). Cette décomposition de la notion de compétence préside à ses usages actuels<sup>2</sup>.

Après avoir longtemps été confondue avec le concept de qualification, la « compétence » trouve actuellement de nombreuses définitions qui la spécifient.

### **7.1.2/ La Compétence : Définitions**

-Selon C. Levy-leboyer<sup>3</sup>, « les compétences concernent la mise en œuvre intégrée, d’aptitudes, de traits de personnalité, et de connaissances acquises pour mener à bien une mission ».

---

<sup>1</sup> Vatie R. (1958), *La formation et les institutions de l’entreprise*, Journée d’études de l’IFPC, archives des GARF.

<sup>2</sup> Ces réflexions s’inspirent des analyses proposées dans :

- Roppé F., Tanguy L. (sous la dir.), *Savoirs et compétences*, L’Harmattan, Paris, 1994, p. 243 ;

- Tanguy L., “ Définitions et usages de la notion de compétence ”, in Suppiot A. (sous la dir.), *Le Travail en perspective*, LGDJ, “ Droit et société ”, 1998, p. 545-562.

<sup>3</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. – *La gestion des compétences*. Paris : Organisation, 2000. L’emploi est un découpage plus fin du métier donnant des informations plus précises. A chaque métier peuvent donc être

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

-Selon Maurice de Montmollin, la compétence est « un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau<sup>4</sup> ».

-Selon Guy Le Boterf<sup>5</sup>, « la compétence est une construction : c'est la résultante d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources ».

-Aussi la compétence se définit comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique.

### **7.1.3. /La compétence : quatre domaines à explorer**

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une- notion complexe, un concept multi facette.

Trois disciplines de gestion l'utilisent :

- La GRH s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs,
- Le management s'intéresse aux compétences collectives des équipes,
- La stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme.

Que recouvrent ces expressions et quelles sont leurs significations ? C'est ce que nous allons tenter de voir dans ce qui suivra :

### **7.2.) LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE**

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. A partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

#### **7.2.1/ Définition :**

-La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné,

---

associés plusieurs types d'emplois. Le métier est « un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de 4 à 8 mois ». (Observatoire de la Fonction Publique Territoriale, 23/01/1993).

<sup>4</sup> MONTMOLIN, Maurice (de). Les compétences en ergonomie. Octares éditions, 2001.

<sup>5</sup> G.leBoterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Editions d'Organisation, 2001.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé<sup>6</sup>.

-Selon le dictionnaire étymologique du français, *Le Robert*, le terme compétent vient de *competens*, XIII<sup>e</sup> SIÈCLE, participe présent de *competere*, «convenir, revenir à».

Deux sens sont attribués au mot compétence à savoir :

- la légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal par exemple);
- les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

L'intérêt pour la notion de compétence est apparu simultanément dans différentes disciplines pour devenir, dans les années 1980, un concept fondateur en gestion<sup>7</sup>.

Les sciences qui l'ont étudiée ont permis de dégager des récurrences et des caractéristiques, reprises par les chercheurs en gestion.

**-En psychologie**, les travaux de Maclellan (1973) ont présenté la compétence comme un «ensemble de savoirs, capacités, comportements, traits de caractère et motivations d'un individu».

Ces recherches ont aidé les entreprises à comprendre que la première étape pour définir le concept de compétence, consistait à choisir des catégories (savoirs, savoir-faire, savoir être par exemple) suffisamment larges pour concerner l'ensemble des métiers. Ces catégories contiennent la liste des actions à réaliser dans l'exécution d'un métier. Elles représentent généralement un ensemble de tâches, exprimées par des verbes à l'infinitif.

**-La linguistique** a surtout mis l'accent sur l'influence du contexte dans lequel la compétence s'exprime. En effet, la compétence s'évalue par rapport à une situation de travail particulière, en fonction des moyens qui sont mis à disposition. Une même compétence peut arriver à des résultats différents en fonction des contextes dans lesquels elle évolue. Chomsky (1971) aimait à

---

<sup>6</sup> Cecile Dejoux, Gestion des compétences et Gpec, Dunod, Paris 2<sup>e</sup> édition, 2013, p10-12

<sup>7</sup> Cecile Dejoux, Op.cit, page 15

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

rappeler que la «*compétence est un système de règles intériorisées qui doivent s'adapter à un contexte*».

Dans les pratiques de gestion, l'importance du contexte est prise en compte dans l'élaboration des référentiels de compétences. Ceux-ci mettent l'accent sur les situations dans lesquelles les compétences requises doivent se développer.

**-L'ergonomie** s'est intéressée à la compétence pour améliorer les conditions de travail.

-Montemolin (1984) la définissait comme «un savoir-faire opérationnel validé» ou «une stratégie de résolution de problèmes». Ce qui compte pour les ergonomes, c'est de situer la compétence par rapport à un objectif, mesurable, spécifique à atteindre. La gestion a totalement intégré leur point de vue sur ce sujet en spécifiant dans les référentiels les échelles de mesure des niveaux de compétences ou les résultats à atteindre pour valider une compétence.

**-La sociologie du travail** a défini la compétence comme un processus d'apprentissage continu.

Stroobants (1994)<sup>8</sup> affirmait : «Il faut envisager les compétences comme processus et non comme un point de départ, Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissances».

On n'est jamais compétent à vie, c'est pourquoi dans l'entreprise, la gestion des compétences valorise les actions de formation. La validation des compétences est toujours délimitée dans le temps contrairement au diplôme qui est possédé à vie.

**-Les Sciences de l'éducation** ont mis en évidence une corrélation entre action et compétence, caractérisée comme un «savoir en usage» par Malglaive (1994). La compétence se construit et s'évalue dans «l'action ». C'est pourquoi, dans les entreprises, lors des promotions internes des hauts potentiels, les asséssement centers sont privilégiés. Cette méthode d'évaluation met le collaborateur en situation de travail fictive avec des objectifs à atteindre pour évaluer ses compétences potentielles à un nouveau poste.

---

<sup>8</sup> Marcelle Stroobants, sociologie du travail, Editions armand collin, domaines et approches, mai 2010.p 12-15

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **7.2.2 /Les principaux points clés de la compétence**

Ces différents points de vue disciplinaires ont permis de donner corps et sens au concept de compétence que nous allons étaler comme suit :<sup>9</sup>

➤ **La compétence est un savoir agir :**

La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.

➤ **La compétence est finalisée :**

On est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.

➤ **La compétence est une combinatoire :**

Elle est composée de «catégories», «grains» ou «plus petits dénominateurs communs». Différents d'une entreprise à une autre, ces «atomes» définissent son contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir être. En d'autres termes, la compétence transforme des ressources en performance. La compétence est un processus complexe car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.

➤ **La compétence est contingente :**

Elle est contextuelle à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence.

➤ **La compétence est dynamique :**

Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.

➤ **La compétence nécessite une reconnaissance collective :**

C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétences et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.

---

<sup>9</sup> Cecile Dejoux, Gestion des compétences et Gpec, Dunod, Paris 2<sup>e</sup> édition, 2013,

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

Par ailleurs, Sandra BELLIER<sup>10</sup> résume les caractéristiques de la compétence comme suit :

- **Il existe un lien entre la compétence et l'action** : « la compétence permet d'agir et c'est là que l'on peut la repérer » ;
- **La compétence est contextuelle** : « elle est liée à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte » ;
- **Les compétences sont constituées de rubriques** : « même si les catégories divergent, chacun s'accorde finalement à y mettre un peu de savoir, beaucoup de savoir-faire et souvent – mais pas toujours – du savoir être » ;
- **La compétence est un ensemble de contenus intégrés** : « Il ne s'agit pas d'une « somme » dont on ne sait pas par quel miracle elle déboucherait sur l'action réussie, mais bien des capacités intégrées, structurées, combinées, construites... Cela sous-entend qu'il existe quelque-chose « en plus » des capacités qui leur permettent de devenir, ensemble, de la compétence ».

### **7.2.3/Intégration des caractéristiques de la compétence en milieu professionnel**

En intégrant ces différentes caractéristiques, nous sommes amenés à proposer une version détaillée du concept de la compétence.

La compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit être en relation avec un résultat à atteindre (ou un objectif quantitatif et qualitatif attendu).

La compétence comprend plusieurs catégories à définir : des connaissances (des savoirs, des réglementations ...), des savoir-faire techniques (par exemple élaborer un mode d'emploi), des savoir-faire relationnels (négocier avec des partenaires, travailler en réseau ...), des aptitudes et des qualités (maîtrise de soi, rigueur, écoute active ...). Elle existe au travers d'une reconnaissance collective.

---

<sup>10</sup> Bellier, Sandra. La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation. Dunod, 1999

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

Enfin, et pour être clair, la plupart des entreprises, consentent à proposer la définition de la compétence professionnelle comme suit :

«Une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.»

Comme vu par Claude leboyer<sup>11</sup> :

Les compétences sont donc liées à une tâche ou à une activité donnée. Mais elles peuvent également couvrir un ensemble d'activités : on parle ainsi de compétences linguistiques ou de compétences d'encadrement, Ou être limité à une activité précise : on parlera alors des compétences du régulateur en salle de contrôle, ou du contrôleur aérien ou du programmeur.

Par ailleurs, elles résultent de l'expérience et constituent des savoirs articulés, intégrés entre eux et, en quelque sorte, automatisés, dans la mesure où la personne compétente mobilise ce savoir à bon escient, sans avoir besoin de consulter des règles de base ni de s'interroger sur les indications de telle ou telle conduite. Ces caractéristiques des compétences les rendent difficiles à décrire parce que la représentation qui guide l'opérateur dans son activité et qui sert, en définitive, à intégrer les différents savoirs et les aptitudes nécessaires, reste implicite.

Il faut l'intervention d'un expert extérieur pour amener la personne compétente à expliciter ses conduites. De ce fait, l'individu compétent peut démontrer sa compétence, mais est beaucoup plus embarrassé si on lui demande de la verbaliser, et plus encore, de l'enseigner à d'autres à travers un exposé et non par l'observation de ses conduites successives.

### **7.2.4./Les catégories de la compétence :**

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres:

**1/-Compétences «savoirs»** : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes,

---

<sup>11</sup> Claude, levy, Leboyer, Gestion Des Competences, Editions d'organisations, Groupe Eyrolles, 2009, P.23



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.

Exemple : connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

**2/-Compétences «savoir-faire»:** aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels.

Exemple : savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

**-3/Compétences «savoir être» :** ce sont les attitudes et comportements au travail aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.

Exemple : savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

**-4/Compétences émotionnelles :** conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec Salovey et Mayer<sup>12</sup> et médiatisées par Goleman. Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

Exemple : être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

**-5/Compétences « savoir-évoluer » :** elles concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

---

<sup>12</sup> Peter Salovey (Yale university) & John D. Meyer (New Hampshire university), Emotional intelligence Baywood publishing 1990.  
[http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)

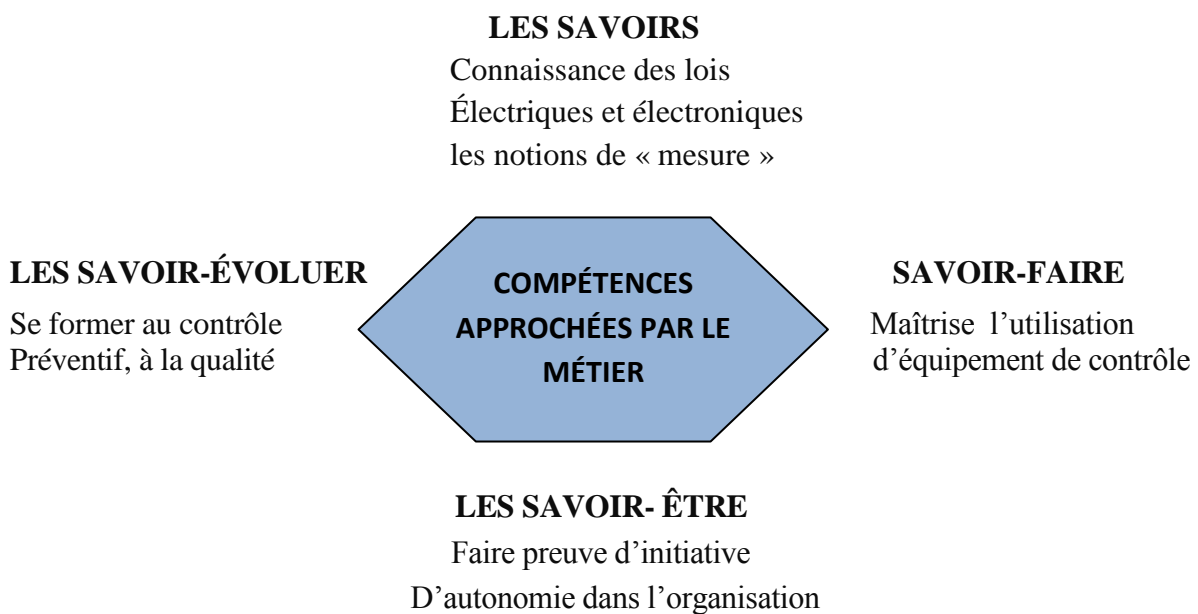
## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

**-6/Compétences «savoir-résoudre»:** capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

*Exemple :* face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin de salaire.

**Figure n°7 : Exemple d'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique**



**Source :** Compétences et GPEC, Cecile Dejoux, Editions Eroylles(2009)

### **7.2.5./Qualification, et compétence**

Après avoir exprimé les différentes catégories de la compétence, il nous ai impératif de démontrer la différence entre : la Qualification, et la compétence souvent sujet de confusion.<sup>13</sup>

La qualification est «l'ancêtre» de la compétence, mais comment s'articulent ces deux notions ?

---

<sup>13</sup> Oiry Ewan, « Qualification et Compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion* 5/2005 (n° 158), p. 13-34

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- La qualification d'un individu peut être définie comme un descripteur des qualités reposant sur la formation (surtout initiale) et l'expérience (validée socialement car difficilement évaluable objectivement).

- La qualification réside dans tous les savoirs théoriques et pratiques acquis par un individu tout au long de sa formation initiale et/ou continue (pendant la vie active).

Le diplôme est la reconnaissance de cette qualification.

La compétence est une combinaison de connaissances, savoir-faire et comportements qu'un individu mobilise dans un contexte. Ainsi, la compétence est liée aux techniques métiers, au comportement dans l'organisation et aux connaissances.

La compétence est venue s'imposer comme alternative ou complément de la notion de qualification car elle correspond aux nouvelles orientations de l'emploi et permet de mettre en œuvre les nouvelles exigences du travail à savoir<sup>14</sup>:

- ***L'individualisation*** : la compétence est directement centrée sur les qualités des individus, telles qu'elles vont être reconnues. De plus, elle introduit également l'individualisation du rapport salarial et peut aller jusqu'à l'individualisation de la rémunération. Alors que la qualification résulte d'un processus de négociation collective s'appuyant sur des critères objectifs, tels que les diplômes, la reconnaissance de la compétence est différente dans chaque entreprise.

- ***La polyvalence*** : au fil du temps, les emplois ont intégré de plus en plus de contenu immatériel. Leurs contours sont devenus imprécis et changeants. La notion de poste, fondée sur un niveau de qualification, évoquant un travail prescrit, a été remplacée par la notion d'activité qui rendait mieux compte de la diversité des tâches et de la flexibilité recherchées par les entreprises. Parallèlement, il a été demandé aux salariés d'être plus réactifs, plus autonomes, plus polyvalents. Dans ce contexte, la notion de qualification s'est montrée insuffisante pour rendre compte des réalités du travail, aussi elle a laissé naturellement la place à la notion de compétence.

- ***La culture du résultat*** : le modèle de la qualification impose au collaborateur de se conformer à des règles, aux habitudes ou aux principes déterminant le

---

<sup>14</sup> V. DULEWICZ (1989), Assessment centers as the route to competence, Personnel Management, 21, 9, 56-59.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

métier. Cela ne suffit plus aux entreprises qui cherchent à valoriser leur valeur ajoutée.

En introduisant la compétence, la firme amène le collaborateur à se positionner dans une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens. La compétence introduit l'idée d'une contribution de l'individu à l'efficacité de l'entreprise.

- ***La flexibilité de l'organisation du travail*** : la compétence enrichit et complète la notion de qualification. Elle a permis de repenser la notion de travail en le décloisonnant, en cassant la notion de poste et en accompagnant les nouvelles formes d'organisation. Ainsi, le travail en réseau ou la gestion de projet sont des terrains propices à la création de référentiels de compétences communs, collectifs, transversaux à tous les emplois, à l'individualisation des parcours professionnels, au développement des situations de mobilités internes.

- ***Le comportement*** : les contextes économiques de ces dernières années poussent les salariés à improviser, à réagir dans des situations nouvelles. Ceux qui sont uniquement qualifiés ne confèrent plus aux entreprises les moyens d'assurer la compétitivité de leurs produits. La qualification et le métier renvoient à des modèles peu compatibles avec le développement de comportements transversaux. Les entreprises recherchent des salariés qui, en temps voulu, mobiliseront les compétences comportementales correspondant à l'unicité de la situation.

- ***Les capacités d'apprentissage*** :

Dans le modèle de la qualification :

L'apprentissage se réalise de façon hiérarchique ce qui veut dire que l'apprenant apprend du formateur.

Dans le modèle de la compétence :

L'individu doit prendre le recul nécessaire pour apprendre à apprendre. Apprendre de ses expériences constitue une compétence clé.

Cette faculté peut être mobilisée dans toute situation professionnelle et n'est pas restreinte à une thématique particulière (voir le tableau ci-après). Ainsi, le passage de la qualification à la compétence annonce bien un changement de

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

point de vue, de paradigme : l'évolution d'une logique de poste à une logique individualisant (Pichault, 2006)<sup>15</sup>.

On ne propose plus au collaborateur un cadre de travail prédéfini correspondant à son niveau de qualification, mais on le forme pour qu'il adopte une attitude proactive grâce à laquelle il pourra s'adapter à la plupart des situations en s'appuyant sur ses compétences comportementales, ses capacités d'apprentissage et atteindre un résultat satisfaisant.

Certaines entreprises vont encore plus loin, elles positionnent la compétence comme l'un des constituants de leur marque employeur (Chaminade, 2008). Ce sont des entreprises qui souhaitent communiquer une image sociale différente pour attirer les jeunes candidats à potentiel, elles valorisent de nouveaux critères dont leur pratique de gestion des compétences (évaluations annuelles, parcours professionnels, rémunérations individualisées, possibilité de développer son employabilité).

Comme suit nous exposerons les éléments de comparaison de la Qualification et compétences :

**Tableau n°31 - Qualification et compétences ( Éléments de comparaison )**

	<b>Qualification</b>	<b>Compétences</b>
<b>Objectifs</b>	Décrire et évaluer les acquis	Décrire, comprendre et évaluer les acquis et le potentiel.
<b>Impacts idéologiques</b>	Envisager la qualification comme l'expression d'un rapport de force, d'une négociation permanente entre acteurs aux intérêts divergents.	Positionner la compétence dans une approche essentialiste, centrée sur l'individu. La GPEC devient un enjeu de négociation collective et relance le débat social depuis 2004.(France)

---

<sup>15</sup> Pichault François, Faut-il brûler la gestion des compétences?, Editions De Boeck, 2006

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

<p><b>Contenu et degré de formalisation</b></p>	<p>Accent généralement mis sur les connaissances, les savoirs académiques et/ou professionnels</p>	<p>Accent mis sur les processus mentaux et les qualités subjectives à l'œuvre dans le travail.</p> <p>Reconnaissance du travail empirique. Valorisation du comportemental</p>
<p align="center"><b>Liens avec le GRH</b></p>		
<p><b>Recrutement</b></p>	<p>Adéquation homme/ emploi. Fiche de poste</p>	<p>Profil de compétences. Référentiel métier/ cartographie</p>
<p><b>Organisations du travail</b></p>	<p>Stabilité, routines, répétition des tâches</p>	<p>Flexibilité, mobilité, polyvalence</p>
<p><b>Formation</b></p>	<p>La formation permet : d'objectiver le processus d'attribution des qualifications.</p>	<p>Nombreuses occasions de formations à travers le plan de formation, le tutorat, le coaching, le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis et l'expérience (VAE), les bilans de compétences.</p>
<p><b>Rémunération</b></p>	<p>Liée au statut, à la grille de classification</p>	<p>Logique d'individualisation des salaires. valorisation du variable</p>
<p><b>Mobilité, gestion des carrières</b></p>	<p>Espace professionnel étendu aux emplois de qualification identique ou supérieur. Promotions hiérarchiques verticales.</p>	<p>Développement de la mobilité fondé sur une proximité de compétences d'un emploi à un autre. Valorisation de trajectoires professionnelles transversales</p>

Source : Grimand, Elements de GRH éditions dunod1995

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **7.2.6.) LA COMPÉTENCE COLLECTIVE:**

La compétence collective peut être approchée sous deux angles:

1/C'est d'abord une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management.

2/C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

Mais en aucun cas la considérer comme la simple addition des compétences individuelle.<sup>16</sup>

La compétence collective nous renvoie à la notion de synergie que produit le personnel d'une entreprise.<sup>17</sup>

#### **7.2.6.1/Définition :**

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs :

- ✓ Une représentation commune,
- ✓ Un référentiel commun,
- ✓ Un langage partagé,
- ✓ Une mémoire collective,
- ✓ Un engagement,
- ✓ Un but à atteindre.

### **7.2.7.) LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE:**

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle.

Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché.

#### **7.2.7.1) /Définition de la compétence organisationnelle :**

---

<sup>16</sup> [Guy Le Boterf](#), Construire les compétences individuelles et collectives, Collection [Livres outils - Ressources humaines](#)

Editions Eyrolles, 2015, Page 20.

<sup>17</sup> Claude Fluck, Compétences et performances, une alliance réussie, Editions Demos, 2001, P.125

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme

-Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique. (La théorie des Ressources et la théorie des capacités dynamiques :

### **7.2.7.2/La théorie des Ressources**

La théorie des Ressources ou (Resource-based view) a permis de proposer une nouvelle voie pour imaginer la stratégie de l'entreprise et a donné du sens à la notion de compétence organisationnelle.

Cette théorie prend sa source dans les travaux d'Edith Penrose (1959)<sup>18</sup>. L'auteur s'est penché sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. Elle privilégie une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés traditionnels.

Sa théorie préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit/marché mais en prenant en compte les ressources de la firme, c'est-à-dire ses compétences organisationnelles<sup>19</sup>. Wernerfelt (1984)<sup>20</sup> fait remarquer qu'il existe des coûts auxquels doivent faire face les entreprises qui acquièrent une nouvelle ressource, ils sont supérieurs à ceux des entreprises pionnières. Ainsi, les entreprises qui possèdent des ressources supérieures ou protégées bénéficieront d'un avantage compétitif durable (rente).

Dans ce courant, une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (disponibilités financières, outils industriels ...) et intangibles ou immatérielles (réputation, savoir-faire, compétences des hommes et des équipes ...). Les

---

<sup>18</sup> Penrose ET. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press: New York,p.59

<sup>19</sup> Edith Penrose distingue les ressources (qu'elle regroupe en deux catégories, matérielles et humaines) des services qu'une entreprise peut en retirer.

Elle souligne que l'hétérogénéité de ces services est l'élément fondateur du caractère unique de chaque entreprise. Elle observe également que certaines firmes n'exploitent pas les possibilités qu'offrent ces interactions, mais que là où elles sont exploitées, la croissance ne peut être attribuable au seul jeu des modifications environnementales.

La sélection des couples de produit-marché serait donc conditionnée par les ressources dont la firme a héritées. Ce postulat d'Edith Penrose a permis l'éclosion d'une école théorique de l'organisation et l'émergence d'une nouvelle approche fondée sur les ressources.

<sup>20</sup> Birger Wernerfel,Article, A resource-based view of the firm,by john wiley and sons,1984

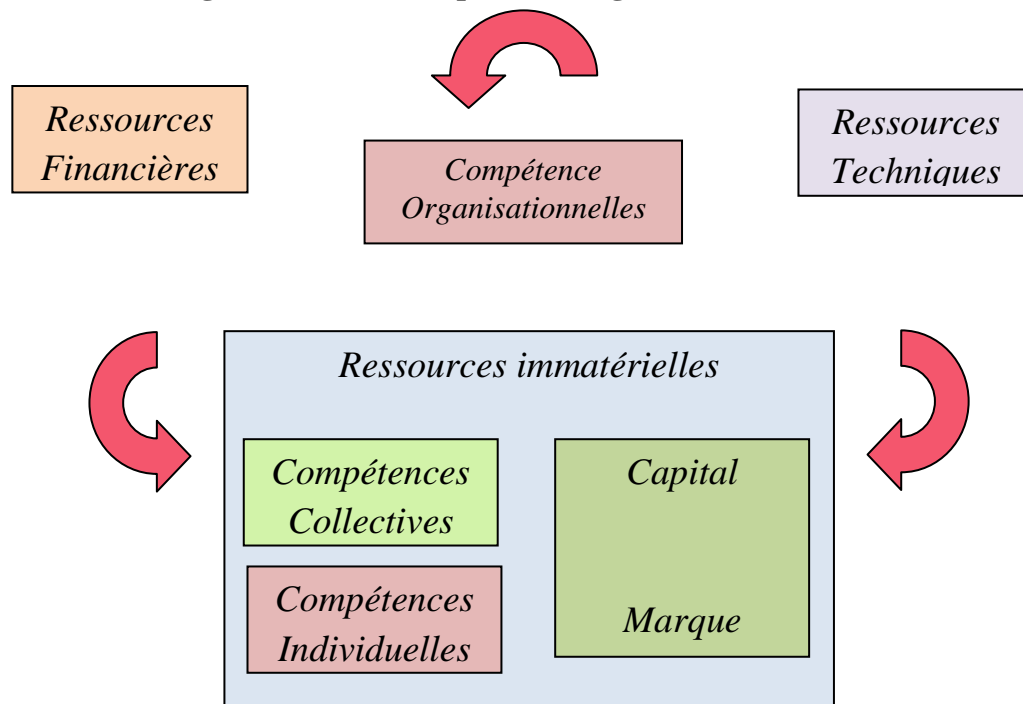


## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance.

Ainsi nous allons schématiser les compétences organisationnelles comme suit :

**Figure n°8 - Les compétences organisationnelles**



**Source :** Compétences et GPEC, Cecile Dejoux, éditions eroylles(2009)

Ainsi, les compétences individuelles et collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

### **7.2.7.3/La théorie des capacités dynamiques**

Cette théorie est un prolongement de la théorie des Ressources fondée sur un élargissement du concept de Ressource. Elle analyse les caractéristiques clés des capacités dynamiques des firmes à créer et utiliser des ressources.

-Nelson et Winter (1982)<sup>21</sup> démontrent que les savoir-faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles.

-Teece, Pisano et Shuen (1990, 1997)<sup>22</sup> définissent les capacités dynamiques comme : l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des

<sup>21</sup> Nelson & Winter : une analyse économique rétrospective. Revue Economique, Presses de Sciences Po, 2003pp.329-354.

<sup>22</sup> Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, vol. 18, n°7, pp. 509-533

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.

-Amit et Schoemaker (1993)<sup>23</sup> associent les concepts de ressources et de capacités pour les regrouper sous le terme «d'actif stratégique» qui désigne l'ensemble des ressources et capacités «difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées qui confèrent un avantage concurrentiel à une firme».

L'apport de cette théorie est de préciser le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

### **7.2.8/ Compétences clés, cœur de métier**

Les compétences clés sont des compétences organisationnelles spécifiques qui apportent une rente à la firme, c'est-à-dire un avantage compétitif durable dans le temps.

-Hamel et Prahalad<sup>24</sup> les décrivent comme un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui permettent à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantages pour le client.

-Pour Barney (1991)<sup>25</sup>, ces compétences fondamentales reposent sur des caractéristiques intrinsèques à savoir :

- **leur valeur** : elles doivent accroître la valeur du produit pour le client ;
- **leur rareté** : elles doivent être difficiles à acquérir, soit parce qu'elles sont propres à l'entreprise (exemple : l'image de marque), soit parce que leurs prix sont trop élevés.
- **leur mobilité imparfaite** : elles ne peuvent être achetées ou transférées facilement.
- leur inimitabilité** : elles ne peuvent être copiées. Elles sont partie intégrante de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise.

---

<sup>23</sup> AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 1993, vol.4, n°1, pp. 33-46.

<sup>24</sup> Gary Hamel and C. K. Prahalad, (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, p. 79-93

<sup>25</sup> Barney Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, n°1, pp. 99-120

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

*-leur longévité* : elles sont durables et assurent une pérennité à l'entreprise car elles pourront s'adapter à des nouvelles technologies ou à des innovations.

Rumelt (1994) suggère que les compétences clés se distinguent par quatre caractéristiques :

1/ «Elles peuvent jeter un pont entre», c'est-à-dire faire le lien entre un produit et une activité, une compétence individuelle et organisationnelle.

2/ Elles changent plus lentement que les produits qu'elles ont façonnés ;

3/ Elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme ;

4/ Elles sont l'essence de l'avantage concurrentiel de la firme.

### **A noter** : (quelques explications)

**Le métier** est l'ensemble des activités, actuelles et futures, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources financières, techniques et humaines.

**Le cœur de métier** est constitué des compétences clés de la firme.

Les entreprises n'hésitent pas à donner une définition de leurs métiers qui justifiera les choix réalisés, participera à créer une identité collective et donnera un sens à la stratégie.

### **7.2.9/ Les interactions entre les niveaux de compétence :**

A la lecture de ces différents concepts de compétences, se pose la question de leurs relations.

Dans l'entreprise, les dirigeants et les DRH mettent, assez naturellement, en correspondance les différentes strates de compétences alors que dans les sciences de gestion, malgré quelques tentatives, aucun modèle intégrateur n'a réussi à s'imposer.

Les pratiques de gestion des compétences s'attachent à faire le lien entre la stratégie, le management et les ressources humaines s'il y a une implication claire de la direction générale.

Voici quelques situations représentatives :

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- Quand une entreprise définit sa stratégie autour de son cœur de métier, elle va traduire ses compétences clés dans le référentiel de compétences individuelles des collaborateurs.
- Si le mode d'évaluation d'une équipe se fait sur ses compétences collectives, l'évaluation individuelle peut prendre en compte la participation du collaborateur au travail collectif.
- Lorsqu'un collaborateur a été détecté comme possédant une compétence individuelle clé, on peut lui demander de l'expliquer au groupe, de la transférer afin que plusieurs personnes la possèdent.
- Une compétence individuelle ou collective peut devenir une compétence clé pour l'entreprise. Dans le premier cas, il faudra mettre en place un processus de remplacement pour ne pas que la firme en devienne dépendante. Dans le second cas, il faudra identifier les caractéristiques du groupe pour tenter de reproduire ces conditions de succès.

En théorie, la démarche de Nordhaug (1996)<sup>26</sup> propose une représentation des trois étages de compétences (individuels, collectifs et organisationnels). Néanmoins, elle ne permet pas de préciser conceptuellement la nature des liens entre les différents niveaux.

Cet auteur s'attache à montrer que les trois niveaux sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Selon lui, il y a agrégation des compétences professionnelles en compétences collectives qui elles-mêmes participent à la construction des compétences de l'entreprise dont certaines pourront s'avérer distinctives.

D'autres travaux sont à signaler: ceux de Sanchez et Heene (1997)<sup>27</sup>, Le Boterf (2000), Dejoux (2001), Lorino et al. (2003)<sup>28</sup> Casal et Dietrich (2003), ont notamment permis de poser la problématique d'une pratique de gestion des compétences transversales.

Nous sommes convaincus que la notion de compétence doit s'appréhender comme un concept avec quatre portes d'entrées, quatre facettes. Chaque facette, en fonction du contexte, renverra à court ou moyen terme à un autre niveau de

---

<sup>26</sup> Nordhaug O., (1996), "Collective competences in organization" , in Falkenberg J.S., Haugland S. (éd.), Copenhagen Business School Press.

<sup>27</sup> Ron Sanchez, Aime Heene , Competence-based strategic management, Editions wiley, 1997, p127-130

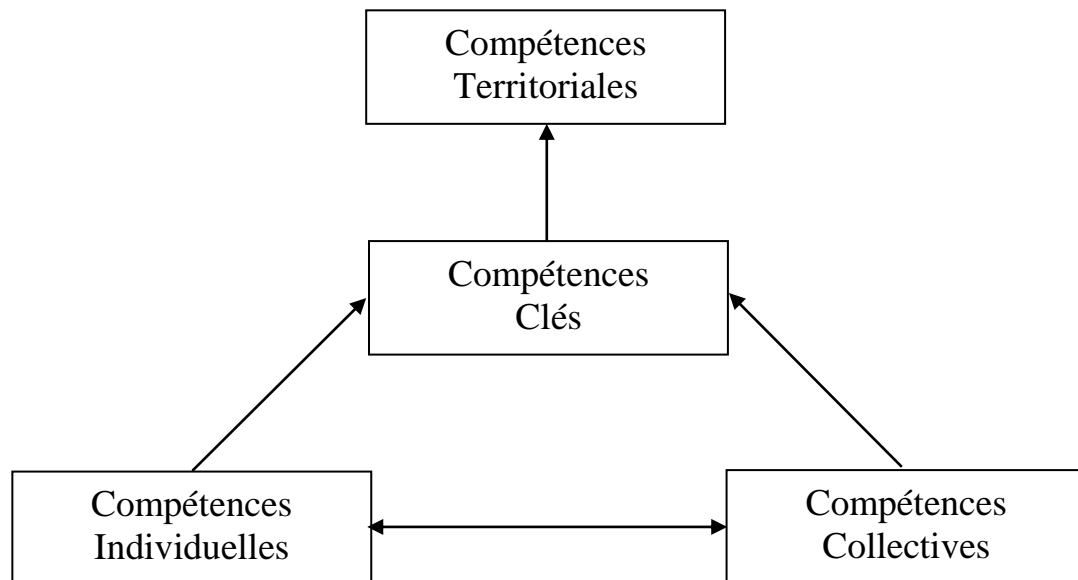
<sup>28</sup> Lorino P., Demaestere R., Genestet V. (2003), « Penser la gestion des compétences », L'expansion Management Review, n° 72.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

compétence. En développant un niveau, on développe les autres. Le concept de compétence s'inscrit dans une logique d'encastrement qui part du niveau individuel ou collectif, pour devenir une compétence clé dans l'entreprise et/ou dans un territoire.

**Schéma n°9 : les quatre domaines de la compétence**



**Source :**

Le schéma illustre les différentes relations qui peuvent exister entre les quatre domaines de compétences :

- les compétences individuelles ou collectives peuvent devenir ou être le fondement des compétences clés de l'entreprise ;
- les compétences individuelles sont le terreau des compétences collectives ;
- les compétences individuelles et collectives sont transférables vers des compétences territoriales si elles sont devenues des compétences clés

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **7.2.10 /Développement des Compétences dans L'entreprise : (intérêt et investissement)**

Plus précisément, l'intérêt pour le développement des compétences repose sur une approche du personnel en termes de capital humain. On désigne ainsi l'ensemble des connaissances et du savoir-faire que possède une population.

De l'investissement dans ce capital sont supposées dépendre la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise,

C'est pour cela que le principal centre de coûts pour les organisations, serait le capital humain, ce capital qui revêt une importance cruciale, il peut faire la différence entre le succès ou l'échec de la stratégie de croissance à long terme d'une entreprise. Il est aussi le principal potentiel de développement difficilement imitable qui permet de se positionner de manière efficace face à la concurrence.

Selon la Synthèse d'un des articles de Jean Jacques Rosa (Professeur de Sciences Politiques), en traitant cette question évoque que pour l'économiste :

« Le développement des compétences » se définit comme «L'accumulation du capital humain<sup>29</sup>.»

Cette accumulation est aussi importante que l'investissement matériel et que l'accumulation du capital technique.

De ce fait, la croissance de la majorité des pays développés fait ressortir que la part du capital humain est aussi importante que la part des investissements matériels dans cette croissance.

La résolution des problèmes importants que connaissent la plupart des pays, et notamment la croissance de leurs économies, doit passer inévitablement par l'adaptation du capital humain, donc des compétences.

Conscientes de cette réalité les organisations doivent désormais penser « compétence » dans leurs managements, qui en gros signifie d'abord<sup>30</sup> :

#### **2.10.1/ De donner la priorité aux investissements de compétence :**

Sachant qu'un investissement de compétence est l'ensemble des dépenses qui

---

<sup>29</sup>Jean Jacques Rosa), synthese article DeveloppementDes Competences et Richesse Des Nations, 2004, D'apres les cours donnés par le Pr A.Bendiabdellah, Université de Tlemcen.

<sup>30</sup> Idem

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

tendent à accroître les compétences de l'entreprise, comme par exemple :

- L'investissement d'information relatif à l'inventaire et l'évaluation permanente des compétences dont l'entreprise dispose et de celles qui lui font défaut.
- La formalisation des savoir-faire afin de permettre la capitalisation et la transmission des compétences de l'entreprise.
- L'amélioration des recrutements, orientée vers l'acquisition des compétences.
- La formation des hommes et la gestion formatrice des carrières

### **2.10.2/ Ensuite, construire inlassablement des routines et les remettre sans cesse en cause :**

Il est entendu que la compétence passe inévitablement par la routine des méthodes, des procédures, et des activités, ce qui permet de réaliser une économie des moyens et une régularité des résultats.

Mais penser compétences c'est:

- A la fois construire des routines et les remettre en cause.
- Mettre en avant la rigueur, la discipline, l'ordre et chasser tout risque, toute hésitation et toute perte de temps.
- Élaborer sans cesse des procédés minutieux.
- Être capable de remettre en cause toutes les organisations de travail afin de les remplacer par de meilleures et de plus efficaces.
- Enfin penser compétences c'est concentrer le maximum de créativité dans les nouveaux créneaux.

### **2.10.3/ Et, enfin faire du temps un allier de l'entreprise :**

Il s'agit de saisir toutes les opportunités, qui s'offre à l'entreprise dans une période donnée car il arrive que l'entreprise passe à côté de ses chances comme par exemple : perdre une part de marché du fait qu'elle n'est pas prête pour le conquérir pour faute de stratégie de ressources humaines (absence de compétences valable etc.....).

### **2.11/L'importance du Développement des Compétences :**

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissances et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.

Ainsi, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs:

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- Préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières, ou dans le cadre d'une vision stratégique(GPEC).
- Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur.

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. De plus, l'acquisition d'habiletés transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction de personnel. Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

En général, le terme formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles. Quant aux termes perfectionnement et développement du potentiel, ils renvoient à l'amélioration des connaissances, qui permettra un meilleur accomplissement du travail.<sup>31</sup>

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières ainsi que la rémunération. Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formation de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

---

<sup>31</sup> \_Fernagu solveig, Du Travail Et Developpement Des Competences, Editions L'Harmattan 2007, p.46



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

Alors que la gestion stratégique sert à préciser le contexte général du développement des compétences, l'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à définir les besoins organisationnels. Ainsi, l'évaluation du rendement peut mettre en lumière certaines lacunes qu'on cherchera à combler grâce à un programme de formation. Par ailleurs, la formation d'une main-d'œuvre polyvalente facilite à l'organisation la redéfinition des tâches et l'affectation du personnel aux postes ainsi modifiés. Pour avoir à sa disposition toutes les compétences dont elle a besoin, l'organisation peut soit recruter à l'externe, soit former ses employés. Le recrutement externe entraîne non seulement des dépenses, mais il réduit les possibilités de promotions internes, qui constituent des stimulants pour le personnel. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprises ont élaboré un programme de développement des compétences en fonction à la fois des postes actuels et des postes futurs.

Par ailleurs, le développement des compétences est étroitement lié au processus d'intégration: il réduit en effet le temps nécessaire à un employé pour s'adapter à ses nouvelles fonctions.

Il faut accorder une certaine forme de reconnaissance à toute activité de développement des compétences, car les employés ne sont pas nécessairement enclins à améliorer leur rendement à leurs frais. Les stimulants, pécuniaires ou non pécuniaires, sont utiles non seulement pour s'assurer de la participation des employés au programme, mais également pour retenir les employés compétents courtisés par les concurrents.

### **CHAPITRE VIII**

#### **Les Axes de développement des compétences**

##### **II.8.1/ Les axes de développement des compétences**

Les principaux axes de développement des compétences que nous allons voir sont :

- Développer au sein de l'entreprise un management de réelle proximité, qui sache être à l'affût des possibilités d'évolution des compétences et des motivations de chaque salarié.

Le manager doit être le « premier RH », celui qui détecte et développe les compétences de ses collaborateurs. Il doit donc être lui-même choisi, formé et évalué sur cette compétence managériale.

- Organiser l'ouverture permanente des espaces de travail dans lesquels ces compétences vont émerger, ceci à travers les pratiques de mobilité, de formation et de promotions,

Il est à noter que les pratiques qui ne répondent pas aux attentes des nouvelles classes d'âge (jeunes détenteurs de diplômes) voulant disposer en permanence d'espaces de progrès et de développement de leurs compétences, présentent deux risques :

- Départs de l'entreprise entraînant l'appauvrissement de son capital humain.
  - Démotivation, désengagement et démobilité des salariés limitant ainsi la performance.
- Permettre l'expression mesurable de ces potentialités dans la considération objective de la performance. L'exigence de mesure, omniprésente dans les entreprises et de plus en plus dans la fonction RH, s'impose tant pour la performance que pour le potentiel.
  - Autoriser le déploiement des désirs d'évolution exprimés par les personnes de l'entreprise. Ceci signifie prendre en compte les aspirations des salariés en leur offrant des perspectives internes, si le contexte le permet, ou externes lorsqu'elles ne sont pas compatibles avec les

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

activités actuelles et futures de l'entreprise (formation en dehors de l'entreprise)

- Accompagner les encadrants dans leur appréciation des performances et potentiels de leurs collaborateurs. Le rôle clé des managers nécessite le développement de leurs compétences managériales et en particulier de leur capacité à évaluer la performance et le potentiel.

Enfin, pour essayer d'organiser toutes ces pratiques de management des compétences, il est fondamental de :

- Révéler les potentiels ;
- Les développer tous (à tout niveau et dans chaque catégorie de salariés) ;
- Rechercher en permanence des potentiels nouveaux qui vont pouvoir s'exprimer dans l'entreprise.

Cela nécessite de savoir questionner, reformuler régulièrement une vision anticipatrice des besoins et potentialités dans l'organisation.

Le recours parfois à des compétences externes dans le recrutement, dans la formation, dans l'évolution des organisations, dans l'accompagnement ou le coaching, est nécessaire. Il exige pour réussir un haut niveau de confiance entre le commanditaire interne (entreprise) et le partenaire externe. Cette confiance se bâtit dans la durée, dans le vécu d'expériences communes, dans des échanges de qualités qui seuls permettent d'établir un positionnement respectif clair, et peut faciliter la lucidité des analyses, des diagnostics et permet la bonne mise en perspective par l'intéressé lui-même des initiatives qui sont prises à son égard.

L'aller-retour poste/personne constitue un fondamental de la gestion des ressources humaines. Le recours à l'extérieur est particulièrement pertinent pour amplifier l'expression objective des désirs des personnes, avec une mise en recul objective et spécialisée, que n'autorise pas toujours la relation hiérarchique. La mise en rapport avec l'extérieur permet l'ouverture d'autres voies d'évolution qui peuvent être réorientées à l'intérieur de l'organisation.

Le processus d'apprentissage et de développement qui se traduit par la réalisation du potentiel de développement suppose souvent un accompagnement et un soutien de formateurs ou de coachs, et il s'inscrit dans une démarche de gestion des parcours Professionnels.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

Dans cette vision des choses, et comme suit nous allons essayer de développer les notions de développement de carrière, la planification de la succession, le coaching, le mentorat et enfin la formation (l'axe essentiel de notre problématique),

### **8.2/Les Différentes Formes de Développement des Compétences :**

Parmi les différentes formes de développement des compétences, que nous allons traiter ici sont : la formation, le développement de carrière, la planification de la succession, le coaching, le mentorat, et la formation.

Pour commencer, nous allons d'abord définir la carrière, la gestion des carrières et le système de gestion de carrière, ensuite présenter ses pratiques et son importance.

#### **8.2.1/La gestion des carrières :**

##### **8.2.1.1/Définition de la carrière :**

«La carrière » peut se définir comme une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de la vie au travail<sup>32</sup>.

C'est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active<sup>33</sup>.

##### **8.2.1.2/Définition de la gestion des carrières :**

L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences.<sup>34</sup>

La gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les responsables hiérarchiques et la Direction des Ressources Humaines, elle doit permettre au collaborateur de développer et adapter des compétences en fonction de ses propres attentes et des besoins de l'entreprise.

---

<sup>32</sup> Guérin G et T. Wils, « La carrière, point de rencontre des besoins Individuels et organisationnels », Revue de GRH, 1993, vol 5/6, p 13-30.

<sup>33</sup> AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2000, p. 77.

<sup>34</sup> Lakhdar Sekiou, Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, DeBoeck Supérieur, 2001, p 367.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

Une politique de gestion des carrières permet à chacun des salariés de continuer à progresser dans le cadre d'une évolution construite et cohérente. Elle adapte les

Différents programmes de formation continue aux profils et aux aspirations de chacun.<sup>35</sup>

D'abord:

La gestion des carrières est un concept global elle comprend :

- ✓ La planification de la carrière ;
- ✓ La planification de la relève ;
- ✓ La dotation interne ;
- ✓ Le recrutement ;
- ✓ La gestion des départs.

Elle comporte une dimension individuelle et une dimension organisationnelle ;

✓ La dimension individuelle :

L'autoévaluation (forces, faiblesses, intérêts, valeurs, etc.), l'analyse des possibilités de carrière et le plan individuel de carrière.

✓ La dimension organisationnelle :

Elle permet d'harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court et à long terme par une mise en commun de plans individualisés de carrières.

C'est aussi un processus (planification, mise en œuvre puis évaluation) délibéré permettant à l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences ;

Elle détermine les objectifs de carrière, les actions de développement ainsi que les étapes de réalisation et des échéanciers.

### **8.2.1.3/Les objectifs de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. De nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation que la gestion des carrières permet de combler.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> MBA MRH – « Marketing Social - Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de Segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ? » Université Paris – Dauphine, 2007 p.30.

<sup>36</sup> Guérin G et T. Wils, Op cit page 30

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **1) Pour les individus :**

- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- S'intégrer dans l'entreprise, être considéré comme des membres à part entière de celle-ci.
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc...).
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

### **2) Pour l'organisation :**

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
- Améliorer sa flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs (organisation)

#### **8.2.1.4/Les étapes du processus de la gestion des carrières :**

Le processus de gestion des carrières comprend trois étapes à savoir<sup>37</sup>:

##### **➤ Etape 1 : *La planification des carrières :***

Elle consiste à informer les employés des possibilités de carrière existantes dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière qui puisse répondre à leurs attentes et à leurs aspirations. Ces possibilités sont résultat du recensement et d'analyse de deux composantes : individuelle et organisationnelle.

##### **➤ Etape 2 : *la mise en oeuvre du plan de carrière :***

Elle consiste, d'une part, à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière et d'autre part, à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leur carrière (programmes de formation, mentorat, rotation d'emplois).

##### **➤ Etape 3 : *L'évaluation du processus de gestion des carrières :***

Elle consiste à en établir la pertinence et l'efficacité. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de

---

<sup>37</sup> Yves Emry, François Gonin, Gérer les ressources humaines, 3ème édition, PPUR presses polytechniques, 2009, p 96.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'oeuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

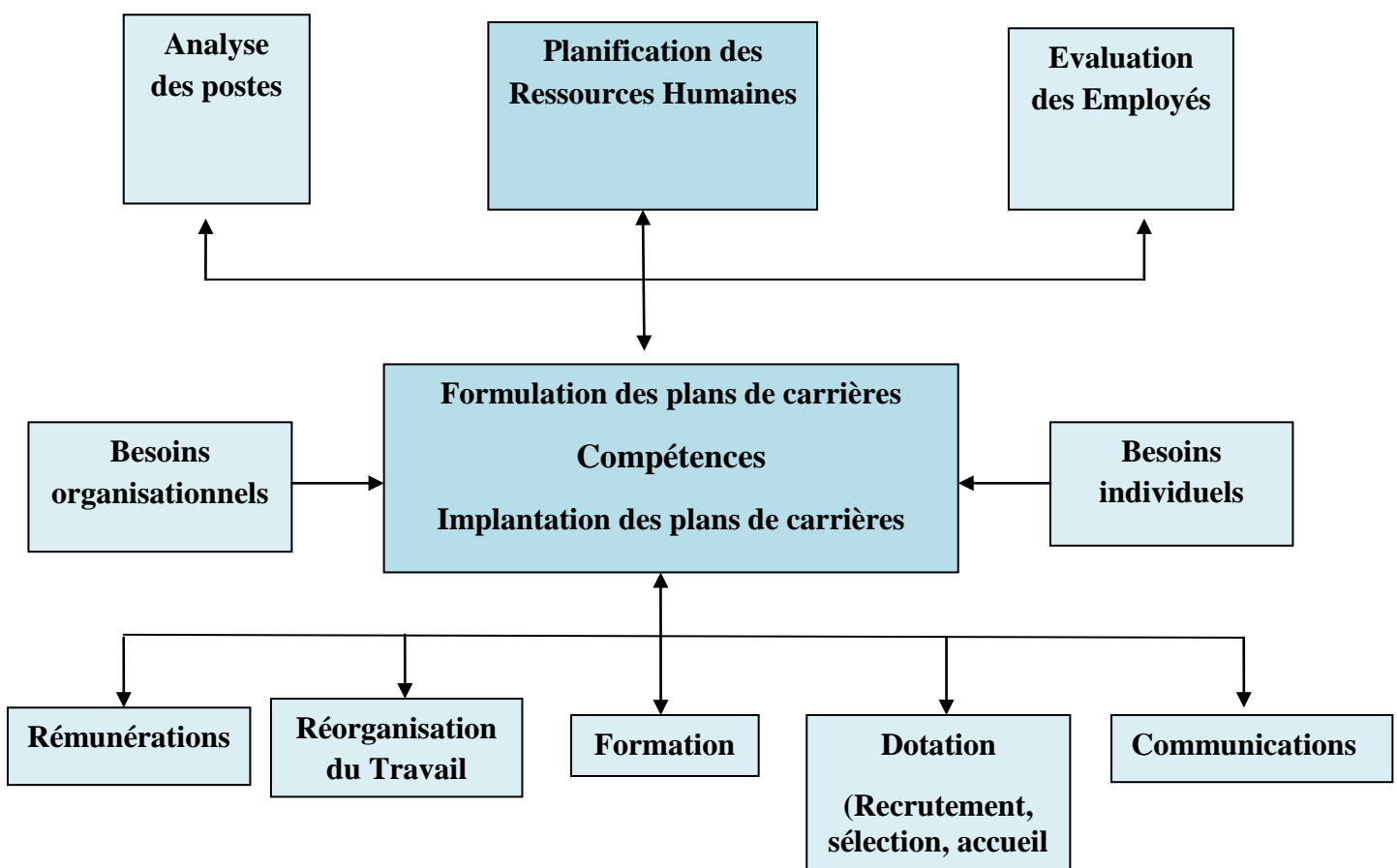
### **8.2.1.5/Le système de gestion des carrières :**

Le système de gestion de carrière peut varier du fait de la diversité des populations, des métiers et des entités, mais il repose toujours sur les éléments fondamentaux que sont :

- L'évaluation ;
- Un dispositif d'échanges et de réflexion concertée entre les différents acteurs pour déterminer les orientations prévisionnelles, au travers des entretiens de carrières et des comités de carrière.

Ainsi, nous proposons en ce qui suit un exemple schématisé d'un système de gestion de carrières.

**Schéma n°10: Le système de gestion des carrières<sup>38</sup>**



Source : ST-ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 2004, p.289.

<sup>38</sup> ST-ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 2004, p.289.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

Il est à noter que la formulation des plans de carrières se fait en fonction des besoins organisationnels et individuels et de la planification des ressources humaines ensuite on procédera à l'implantation des plans de carrières.

### **8.2.1.6/Typologie des pratiques de gestion des carrières :**

Les auteurs Guerin et Wils<sup>39</sup> ont élaboré une typologie des pratiques de carrière et une autre des activités de carrière. Etant donné les différents sens que l'on donne au système de carrière, les auteurs ont décidé d'utiliser une définition étroite, C'est à dire qui exclut les autres activités de la gestion des ressources humaines telle que la formation.

**Tableau n°32 : La typologie des pratiques de gestion des carrières<sup>40</sup>**

	<b>Planification des carrières</b>	<b>Mise en œuvre des carrières</b>	<b>Evaluation des carrières</b>
<b>Aide au processus individuel</b>	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide a la résolution des problèmes individuel de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
<b>Gestion des processus organisationnels</b>	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Control des carrières

**Source :** GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992, p. 51.

D'après le tableau, les pratiques de la gestion des carrières comprennent : la planification des carrières, la mise en œuvre des carrières et l'évaluation des carrières.

Ces pratiques visent spécifiquement le développement de carrière dans l'établissement d'une filière de compétence et d'habilités des employés qui permet non seulement à l'employé de diversifier ses tâches en occupant d'autres postes de travail, mais permet aussi à l'organisation de palier différentes situations

<sup>39</sup> GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique : une synthèse », in BLOUIN (R.) : « 25ans de pratique en relations Industrielles au Québec », Edition Yvon Blais, Cowa, 1990.

<sup>40</sup> GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992, p. 51



## PARTIE II: Le Développement des Compétences

tel que le manque de personnel (la polyvalence). **Tableau n°33: La typologie des activités de la gestion de carrière**<sup>41</sup>

Attitude de l'employeur en matière de carrière	Finalité de l'activité	
	Opérationnelle	Prévisionnelle
<b>Attitude d'autorité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Politique de promotion interne</li> <li>-Règlements de mobilité et critères de mobilité</li> <li>-Conception de filières d'emploi</li> <li>-Formation des gestionnaires en matière de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévion des besoins d'emplois</li> <li>-Plan de relève</li> <li>-Gestion des haut-potentiels</li> <li>-Evaluation du potentiel par les superviseurs</li> </ul>
<b>Attitude de réconciliation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Affichage de poste</li> <li>-Appariement d'emploi (Job Matching)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de relève</li> <li>- Pratique du « Mentorat »</li> </ul>
<b>Attitude d'aide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Information sur les individus (tests d'intérêt)</li> <li>-Conseil sur les problèmes de Carrières</li> <li>-Communication (centre d'information sur les carrières)</li> <li>-Guide d'auto-évaluation</li> <li>-Atelier de discussion sur les Carrières.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information sur le potentiel</li> <li>-Centre d'évaluation</li> <li>-Atelier de stratégies individuelles de carrière( ou atelier de carrière)</li> </ul>

Source : TOUGAS (E) : L'impact de gestion des carrières sur les individus

<sup>41</sup> TOUGAS (E) : L'impact de gestion des carrières sur les individus dans un contexte de décroissance organisationnelle : le cas des fonctionnaires de l'administration publique canadienne, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M.Sc.) en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 2001, p. 21.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **8.2.1.7/Importance de la gestion des carrières :**

Avec l'arrivée des jeunes, la scolarité accrue, la féminisation du personnel, la diversité des employés, la raréfaction des talents dans le marché du travail et la mondialisation des affaires, de nouvelles nécessités et de nouveaux enjeux apparaissent à l'horizon a savoir<sup>42</sup> :

- Offrir un travail épanouissant et des possibilités de croissance et de développement.
- Tracer des plans de gestion des carrières au sein des entreprises tout en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence.
- Faciliter l'équilibre travail-famille et gérer des carrières à l'international.
- Eviter la désuétude des meilleures compétences et stimuler leur renouvellement.
- Disposer d'un personnel motivé, compétent, voir talentueux.

Aussi il es a *noter* que la gestion de carrière représente une aide à la planification individuelle et organisationnelle en matière de développement des carrières. Elle veille à harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court, moyen et long terme par une mise en commun de plan individualisés de carrière, a cela nous nous permettant alors de distinguer deux approches :

**1/ L'approche participative:** qui repose sur un rôle actif de l'employé (exemple : parrainage par un mentor)

**2/ L'approche directive :** qui est davantage déterminée par les besoins de l'organisation (Ex : identification des individus à haut potentiels « les talentueux », plan de relève).

### **8.2.2/La Planification de la Succession :**

Nous allons définir la planification de la succession, donner les indicateurs du besoin d'un plan de succession et la démarche de son élaboration, ainsi que les avantages du plan de succession.

#### **8.2.2.1/Définition :**

La planification de la succession est la procédure qui garantit que l'organisation a suffisamment d'employés qualifiés pour répondre à ses objectifs stratégiques, qui

---

<sup>42</sup> Encyclopédie des ressources humaines 2<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2006, p. 257

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

décèle qui sont les employés essentiels ou ceux qui ont un fort potentiel, et qui perfectionne leurs compétences pour les amener à occuper des postes plus importants à l'avenir.

Les entreprises perdent un nombre significatif de cadres supérieurs et d'employés des postes essentiels en raison de leur départ à la retraite. Dans de nombreux cas, les cadres moyens ne sont pas prêts à assumer les fonctions de leurs supérieurs et les autres employés ne sont pas suffisamment qualifiés pour occuper les postes clés, car ils ne possèdent pas les compétences, les connaissances ou l'expérience nécessaires<sup>43</sup>.

De nombreuses organisations admettent que leurs employés contribuent beaucoup à leur succès et qu'ils leur offrent un avantage concurrentiel pourtant, la majorité d'entre elles n'ont pas de planification ou de procédure en place pour garantir que leurs employés constitueront toujours un avantage dans le futur, quand les départs à la retraite et le taux de roulement les obligeront à remplacer les employés essentiels.

Ainsi, la planification de la succession, est une procédure officielle que l'organisation utilise pour déterminer quels sont les postes clés et les employés qui ont le potentiel d'occuper ces postes, après le départ éventuel de leur titulaire actuel. En général, le plan de planification précise si la relève potentielle est prête dès maintenant ou indique les compétences, connaissances ou expérience spécifiques que, d'après l'entreprise, l'employé devrait acquérir avant de pouvoir accéder au poste.<sup>44</sup>

Il est difficile de parler de gestion des successions sans une compréhension claire de l'orientation future de l'entreprise. Le processus doit donc être directement lié à la planification de l'entreprise.

Un plan de succession efficace permet d'identifier les meilleures compétences et de les utiliser pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Les arguments en faveur d'un plan de relève solide sont irréfutables :

- Il est difficile de recruter des collaborateurs chevronnés ;

---

<sup>43</sup> Dominique Casanet, Management de l'entreprise familiale, Editions Robert Jauzé, Mai 2004, page 40

<sup>44</sup> D'après un article du Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement, planification de la relève, 2015 site web : [http://www.supplychaincanada.org/fr/DVRH-planification\\_de\\_la\\_releve](http://www.supplychaincanada.org/fr/DVRH-planification_de_la_releve)

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- Recruter coûte cher, voire très cher en cas d'erreur de « casting ».
- Des difficultés surviennent lorsque les agendas de l'entreprise et du personnel ne correspondent pas, ou lorsque les compétences recherchés restent introuvables.

Le plan de succession devrait être focalisé sur les positions de senior management, commençant par le top de l'organisation (avec une attention portée sur le CEO « Chief Executive Office » et/ou le directeur manager) et allant jusqu'au moins six ou sept niveaux en bas. Il n'est pas nécessaire d'aller plus bas aux positions de chefs de groupe du moment que celles-ci sont plus fluide à gérer<sup>45</sup>

### **8.2.2.2/Les indicateurs du besoin d'un plan de succession**

Il existe plusieurs indicateurs que nous résumons par les points suivants :

- Haut pourcentage de seniors compétents capable d'aller en retraite dans un futur proche (les trois à cinq ans à venir) ;
- L'organisation n'arrive pas à répondre aux pertes soudaines des meilleures compétences.
- Le temps du cycle traditionnel pour trouver des replacements pour les positions clés est inconnu, ou prend longtemps.
- Difficulté de trouver des gens prêts à être promus.
- Plaintes sur les décisions de promotions faites de manière injuste (inéquitable).
- Le coût de roulement est très important.

### **8.2.2.3/La démarche d'élaboration d'un plan de succession :**

Pour cette démarche, nous nous basons sur les outils suivants:

1. L'établissement des descriptions de postes pour identifier les postes stratégiques, les compétences clés pour l'entreprise.
2. L'évaluation des collaborateurs, au travers des entretiens d'appréciation pour identifier et/ou confirmer qui possède des compétences clés (les savoir-faire particuliers bien spécifiques, liés à l'expérience, connaissances rares sur le marché, ...) dont l'entreprise a besoin pour se

---

<sup>45</sup>BLEAKLEY (W), Somerville, rapport 2006.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

différencier, se démarquer ;

3. L'analyse des pyramides des âges, des départs en retraite pour identifier qui part et à quelle échéance.

La fonction Ressources Humaines qui a une connaissance transversale de l'entreprise va piloter la démarche et construire le plan de succession avec les responsables de départements.

Les responsables de départements, avec les ressources humaines, construisent le plan de succession pour leurs postes clés en respectant les principes ci-après :

- Un successeur peut être un collaborateur d'un autre département que celui où se trouve le titulaire qu'il est appelé à remplacer ;
- Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs potentiels ;
- Le manager concerné s'engage à recruter le successeur inscrit en numéro un ;
- Un même nom de collaborateur ne peut être désigné comme successeur dans plus de deux positions.

Ils mentionnent les compétences à acquérir pour assurer le remplacement et les formations ou les moyens à mettre en œuvre pour acquérir ces compétences. Ils prévoient également un délai de disponibilité.

Aussi, dans ce cadre la fonction Ressources Humaines est appelée à consolider l'ensemble des plans de succession des départements ou services.

Ainsi le résultat de cette opération est présenté à la Direction qui l'approuve ou le modifie et tranche en cas de conflits entre départements ;

Enfin les décisions de la Direction seront transmises aux responsables des départements pour application.

Pour être opérationnel et efficace, le plan de succession, se limite aux postes clés et doit évoluer et être remis à jour tous les six mois et lors de tout changement de structure ou réorganisation et doit être cohérent avec le résultat des appréciations.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **8.2.2.4/Les avantages du plan de succession :**

Les avantages qu'on peut tirer d'un plan de succession si celui-ci est bien fait, sont les suivants <sup>46</sup>:

1/ Il améliore l'allocation des ressources internes :

- Activités de recrutement bien ciblées ;
- Identifier les besoins de recrutement externe ;
- Adapter les programmes de formation.

2/ Il réduit les vacances intenses dans les positions critiques de l'organisation :

- Productivité non-interrompue ;
- Continuité du leadership.

3/Il s'intéresse à l'alignement stratégique de la main d'œuvre :

- Planification de carrière ;
- Evaluation des buts de l'organisation et ceux des employés.

4/Il facilite la communication et le Knowledge Management :

- prévoir et organiser la transmission des savoirs.

5/ Il représente un potentiel pour augmenter le taux de rétention, par :

- l'établissement d'une échelle de carrière ;
- créer une succession « line-of-sight ».

### **8.2.3/Le Coaching**

Nous allons d'abord définir le coaching ensuite expliquer l'action du coaching.

#### **8.2.3.1/Définition :**

Un concept en évolution, le terme anglais « coach » est apparu récemment aux Etats-Unis dans le sport de haut niveau, il signifie « entraîneur » ; quoique le métier de coaching est ancien : c'est un processus socratique, Socrate était connu pour l'exercice de la maïeutique, soit l'art d'accoucher les esprits : par des questions il faut amener l'esprit de son interlocuteur à penser par lui-même.

Le concept de coaching a ensuite fait son apparition, et s'est largement

---

<sup>46</sup> Lois Webster, Best Practices of Talent Management and Succession Planning, Submitted by Trade Press Services November 2008.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

développé en entreprise, répondant à une demande de cadres dirigeants soumis à une pression de plus en plus croissante.

Le coaching, n'est ni thérapie, ni formation, il est une forme spécifique d'interaction entre un sujet (le coaché), son environnement et un tiers (le coach), au-delà d'un simple phénomène de mode, le coaching permet de dépasser la double injonction d'épanouissement personnel et d'intégration sociale à laquelle sont soumis les salariés.<sup>47</sup>

Les professionnels du coaching s'en tiennent cependant à une application professionnelle. Selon eux, le coaching est l'accompagnement et le soutien d'une personne pour le développement de ses potentiels et de ses savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels clairs et mesurables. Son but est de révéler les meilleures compétences. Le postulat de base est que la personne ou l'équipe en question a tout en elle, mais il faut le lui révéler. ».

### **8.2.3.2/L'action de coaching :**

De plus en plus de managers souhaitent affiner leurs compétences par des formations sur mesure. Ils font donc appel à des coachs, afin de permettre à chacun de réussir et d'atteindre ses objectifs, de conduire ses projets et d'obtenir la reconnaissance de tous.

Le rôle du coach consiste à accompagner les dirigeants, les cadres, les équipes et les organisations dans le développement de leur potentiel et de leurs performances professionnelles. Le coaching permet, en fait, de rendre les individus autonomes.

Il faut savoir, en effet, qu'un coach ne donne pas de conseils en se substituant à la personne coachée, ni ne délivre un savoir comme un formateur. Dans sa démarche, un coach s'appuie en fait sur des fondements théoriques, mais aussi sur son expérience. Certains d'entre eux ont une formation initiale en psychologie et se recentrent ensuite sur le management. D'autres ont été managers, ce qui leur a donné quelques compétences techniques. En général, ils ont en plus suivi une formation spécialisée<sup>48</sup>.

L'intervention d'un coach est structurée en adoptant plusieurs phases a savoir

---

<sup>47</sup> Martine Brasseur, Le coaching en entreprise, Editions Dunod, 2009, page 15

<sup>48</sup> Danielle pettersson, Guide pratique du coaching interne, Editions Gualino 2005, page27

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- poser des objectifs.
- analyser précisément la situation professionnelle pour en tirer des options d'évolution.
- prendre des décisions d'action.
- adopter un plan d'action.

Mais le coach n'a pas vocation à assister son coaché dans une relation de dépendance, au contraire, il doit le responsabiliser et construire avec lui des solutions, dans une relation d'interdépendance. Conseils et accompagnement sont ainsi délivrés lors de séances qui se déroulent généralement dans des endroits neutres et calmes et pendant le temps de travail.<sup>49</sup>

A chaque fin de séance, coach et coaché font ensemble le point sur ce qui a été appris lors de la séance et les actions à mener sur le terrain professionnel d'ici la rencontre suivante.

Les missions de coaching durent en général de quatre mois à un an. Il faut, néanmoins, savoir que le fait de faire appel à un coach coûte cher, ce qui explique également que le coaching reste plutôt destiné au « top management ».

### **8.2.4 /Le mentorat**

Nous allons d'abord définir le mentorat, présenter son utilité pour les employeurs et pour les employés.

#### **8.2.4.1/Définitions :**

Le mentorat organisé de façon formelle, en programme, représente un mode de développement, d'apprentissage et de gestion des ressources humaines original et efficace. L'objectif visé concerne la plupart du temps le développement de la vie professionnelle, et selon l'organisation, vise parfois la gestion des talents, le développement des hauts potentiels, la planification de carrière, l'intégration de nouveaux professionnels ou de populations spécifiques etc.

Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa capacité de recul et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne

---

<sup>49</sup> Delivré.François, *Le métier de coach : Spécificités, rôles, compétences*, Editions Eyrolles, octobre 2013 page 15-18



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Le mentorat est aussi un processus d'éducation au cours duquel une personne aux compétences ou à l'expérience plus vastes sert de modèle à une autre, Il consiste à prodiguer enseignement, encouragement et conseils à une personne moins expérimentée pour favoriser le développement professionnel et personnel.

**-Le mentor** est une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse l'incitant à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elle est donc motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie professionnelle à un plus jeune ou un nouvel entrant..., afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.<sup>50</sup>

**-Le mentoré** est une personne en recherche d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les expériences, les valeurs offertes par un plus expérimenté, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels

**-La relation mentorale** se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle peut se développer ponctuellement mais aussi et surtout durablement, suffisamment pour accompagner et faciliter le vécu de transitions professionnelles, favoriser la réalisation de soi et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Elle peut se développer dans le cadre de programmes formels, quand une organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Il est préférable qu'elle soit encadrée par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

### **8.2.4.2/L'utilité du mentorat pour les employeurs :**

Les employeurs ont besoin d'employés prêts pour les tâches qu'ils ont à accomplir, capables d'offrir un haut rendement, ayant des connaissances élevées et faisant preuve d'engagement. C'est justement la que le mentorat peut aider les employés à acquérir ces qualités. Un mentor efficace noue des relations solides et durables avec ses mentorés. Dans de nombreux cas, la relation débordera des activités professionnelles. Par exemple, un mentor peut aider un mentoré à prendre conscience d'un problème lié à ses habiletés fondamentales et à

---

<sup>50</sup> Patricia Ravera, Le Mentorat en entreprise, Oser le développement humain, article 2009-2010

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

résoudre ce problème lorsqu'il nuit à son rendement professionnel. Il peut s'agir d'un manque de confiance en soi ou d'une incapacité à concilier responsabilités familiales et professionnelles.

Le mentorat est particulièrement utile pour le soutien et la formation des nouveaux employés: il leur procure régulièrement des occasions de croissance, de soutien et de reconnaissance. Les programmes de mentorat peuvent s'avérer précieux pour le recrutement, le transfert de connaissances et le perfectionnement de la main d'œuvre.<sup>51</sup>

### **8.2.4.3/L'utilité du mentorat pour les employés :**

Un mentorat efficace aura de nombreux avantages pour les employés. Ceux-ci s'étendront tant au mentor qu'à son mentoré. Le mentorat peut <sup>52</sup>:

- Améliorer le rendement professionnel;
- Améliorer les connaissances professionnelles;
- Améliorer la connaissance des politiques et des procédures
- Augmenter la confiance en soi;
- Améliorer les compétences interpersonnelles;
- Améliorer les compétences en communication;
- Améliorer les compétences en planification et en organisation;
- Améliorer les compétences décisionnelles;
- Sensibiliser les personnes au fonctionnement des équipes;
- Favoriser l'engagement au sein de la collectivité;
- Favoriser des approches novatrices de la résolution de problèmes;
- Préparer un employé à de plus grandes responsabilités ou à une promotion;
- Créer des équipes solides.

### **A noter : le mentorat n'est pas :**

- Du coaching : que le coach soit interne ou externe, il a réalisé un travail de développement personnel, est formé à la relation d'aide, bénéficie d'un lieu de supervision pour lui-même.
- Une substitution à la relation managériale en place, il en est un complément plus global

---

<sup>51</sup>Pierre angel, **Du coaching au mentoring**, Editions Armand Colin, 2011, page69

<sup>52</sup> Gisele szczyglak, **Guide pratique du mentoring: Développez l'intelligence collective**, Editions Pearson, 2014, p.55

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **8.2.5/La Formation:**

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimale de ses ressources.<sup>53</sup>

Toutes ces contraintes obligent l'entreprise aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale.

Cette adaptation ne peut se faire que par la prise en compte du facteur humain en tant que source du développement, car à l'inverse des sources matérielles qui sont consommées par l'activité de l'entreprise, les sources immatérielles ont la particularité d'être aussi un facteur intégrant dans le produit et service vendu, mais qui en outre ne disparaît pas, au contraire enrichi le capital immatériel de l'entreprise par l'effet cumulatif de l'expérience.

C'est à ce titre, que les ressources humaines prennent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise, qui essaie en permanence d'adapter son personnel à l'évolution technologique en faisant recours à la formation ; qui considérée et reconnue jusqu'à lors comme l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, et qui permet ainsi aux entreprises d'avoir un potentiel humain efficace.

C'est dans ce sens que nous allons dans cette partie, aborder la notion de la formation d'abord la définir, puis essayer d'expliquer brièvement ses enjeux de différents points de vue, ses objectifs tant pour l'organisation que pour les salariés.(le plan de formation et son processus de mise en œuvre est exclu de cette partie puisqu'il sera développé en détail dans la prochaine section).

---

<sup>53</sup> Meignant.A « manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991, P 101.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **8.2.5.1/ Définition :**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel<sup>54</sup>.

Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>55</sup>

La formation du personnel est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Elle est aussi une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan ou un programme préétabli et avec la participation des employés.<sup>56</sup>

### **8.2.5.2/ La formation au cœur des politiques RH des entreprises<sup>57</sup> :**

On voit venir de plus en plus ce phénomène dans les entreprises, qui en réalité, prend considérablement de l'ampleur, surtout ces dernières années. Donc plusieurs raisons peuvent expliquer et défendre ce phénomène :

#### **1/Premièrement :**

-La mondialisation a permis aux entreprises de faire des expansions au-delà de leurs frontières nationales. Cette expansion a créé un besoin de recrutement énorme. Les entreprises qui ne sont pas aptes à recruter ou former leurs employés pour accompagner leur croissance économique sont simplement menacées de disparition. La concurrence mondiale sur les ressources humaines est devenue une réalité que les chefs d'entreprises ne peuvent ignorer s'ils veulent vendre des produits à l'étranger, construire des usines offshore ou gérer des opérations d'investissement direct à l'étranger. La formation des expatriés, c'est-à-dire les

---

<sup>54</sup> Michel Barabel, André Perret, Le Grand Livre de la Formation, Dunod, Paris 2012, P.92

<sup>55</sup> THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2007, pp.175-189.

<sup>56</sup> Claude Dubar, la formation professionnelle continue, Editions La Découverte, 2004, p.26

<sup>57</sup> Jacqueline Barreaud, Kittel Françoise, La Fonction Ressources Humaines, compétences et formation, Editions Dunod, 2008 p50-55

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

employés affectés à des postes à l'étranger, est devenue une nécessité pour les multinationales.

### **2/Deuxièmement :**

-La valorisation du capital humain. Les pressions concurrentielles apportées par les changements structurels de l'économie mondiale ont mis en valeur la notion du capital humain. Cette notion qui se réfère au potentiel de créativité, d'innovation et de compétence des employés a acquis un statut aussi important que le capital financier de l'entreprise. Le capital humain est devenu l'actif le plus important que l'entreprise doit préserver, développer et mettre à jour à travers la formation.

### **3/Troisièmement :**

-L'impact de la technologie sur la compétitivité de l'entreprise. Les nouvelles technologies sont en train de changer la façon dont on travaille. Des applications telles que ERP (Entreprise Ressources Planning) et CRM (Customer Relationship Management), e-Learning<sup>58</sup>, e-Commerce<sup>59</sup>, remettent en cause d'une façon continue la façon dont on gère l'entreprise.

Adapter une force de travail à de nouvelles technologies nécessite un plan de formation intelligent qui identifie les tendances technologiques et les adapte aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Les nouvelles générations d'employés qui débutent leur carrières avec des compétences technologiques avancés, sont beaucoup plus exigeants. Ils attendent de l'entreprise une stratégie de formation qui les aide à développer leurs connaissances et leurs compétences.

### **8.2.5.3/ Mettre la Formation au Service du Développement des Compétences :**

Si par compétences, on entend capacités, savoir-faire et savoir-vivre qui permettent d'atteindre les buts professionnels visés, la formation en est donc le moyen privilégié pour leur acquisition.

Aussi, La formation constitue une solution de choix pour améliorer la

---

<sup>58</sup> l'e-learning est l'utilisation des nouvelles technologies [multimédias](#) de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance ».

<sup>59</sup> Le commerce électronique (ou commerce en ligne, vente en ligne ou à distance, parfois cybercommerce) désigne l'échange pécuniaire de [biens](#), de [services](#) et d'informations par l'intermédiaire des [réseaux informatiques](#), notamment [Internet](#). On emploie également la dénomination anglaise e-commerce.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

performance d'une organisation, donc ses compétences, mais encore faut-il se doter d'une stratégie adéquate pour rentabiliser cet investissement.<sup>60</sup>

En plus de l'application de programmes formels de quasi-scolarisation qui s'adressent à des salariés, la formation comporte aussi des voyages d'études, des lectures, des réunions d'information, des échanges avec des confrères, des travaux sur le tas et enfin la recherche et le développement<sup>61</sup>.

Lorsqu'il s'agit de développement des compétences, la formation passe par la participation à la mise au point de projets nouveaux, à la prise en main d'une nouvelle machine par exemple, d'un nouveau logiciel ou encore, à la conquête d'une nouvelle clientèle, à la mobilité fonctionnelle et à la succession d'expériences.

### **8.2.5.4/Pour une formation mieux intégrée aux besoins en compétences :**

La qualité du professionnalisme se reconnaît par la réussite sur le vif, c'est ce qui crée la compétence. C'est en fait une succession d'épreuves qui permet à l'individu d'identifier sa personnalité professionnelle, de repérer ses intérêts ses forces et ses faiblesses, et de guider sa carrière avec plus de clairvoyance.

Les actions de formation par différents moyens apprennent à l'individu et au groupe à résoudre les problèmes professionnels avec le maximum d'économie et les meilleures chances de réussite : elles valorisent le potentiel.

### **8.2.5.5/ Les Enjeux de la Formation :**

#### **.2.5.5.1/Du point de vue stratégique :**

Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes...etc., règles vécues en commun par les membres lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

Il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

---

<sup>60</sup> Patrick Rivard & M. Lauzier, La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le Capital compétence de l'organisation, Editions : Presses de l'Université du Québec, 2013 P.52.

<sup>61</sup> Mettre La Formation Au Service Du Développement Des Compétences, Cours donné par Le Pr Bendiabdellah A. D'après La Synthèse de l'article de Daniel PERNIN (Directeur de Division « Développement du personnel » (CEGOS)

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise<sup>62</sup>. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

**2.5.5.2/Du point de vue social :** La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme<sup>63</sup>.

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise, la plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui peut être si l'observation est exhaustive : un correctif à l'anomalie constatée.

Forte de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

---

<sup>62</sup> R Sanitsaulieu. « L'effet de formation sur l'entreprise », éd. Esprit, Paris, 1994, P, 409

<sup>63</sup> Cristal Valiez « Encyclopédie de Gestion », éd Economica, Paris, 1997, P1502.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **2.5.5.3/De point de vue du processus de gestion :**

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de **finalisation**, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant ».

Et sur sa contribution au processus **d'organisation**, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques à savoir :<sup>64</sup>

- 1) Elle (la formation continue) assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.
- 2) Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.
- 3) Consiste en la distribution des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

C'est ainsi que la formation d'après l'auteur contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés.

Au sujet de sa **contribution** au dernier processus suscité, la formation constitue un dispositif de communication interne tel que<sup>65</sup>:

- 1) Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- 2) Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation.

---

<sup>64</sup> Élie Cohen. « Encyclopédie de la gestion », éd economica TII, paris 1997, P 1576.

<sup>65</sup> Zemmouri et Zennad.; « La formation, aspect théoriques et enjeux de valorisation des ressources humaines » ; mémoire 2002 ; Université de Bejaia P12.



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- 3) Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

### **2.2.5.4/ Les Objectifs de la formation :**

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, de ce fait, il est étroitement lié aux orientations stratégiques des entreprises, ainsi La formation contribue à atteindre des objectifs, qui sont en réalité multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme.

Ainsi La formation a des objectifs pour l'organisation et pour les salariés

#### **2.2.5.4.1/ Les objectifs de la formation pour l'organisation<sup>66</sup> :**

Nous allons présenter les principaux objectifs de la formation pour l'organisation que nous résumons comme suit :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation tel que (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité au travail, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.
- Prévenir les risques d'inadaptabilité.
- Faire évoluer la culture.
- Former aux métiers (ou à leur évolution) (GPEC).
- Aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) ;
- Permettre des promotions.
- Développer les potentiels.
- Permettre une adaptation à de nouveaux outils de travail.
- Réussir un changement d'organisation.

---

<sup>66</sup> Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- Améliorer les performances individuelles d'un salarié.
- Améliorer les performances collectives des salariés.
- Intégrer le salarié dans l'entreprise et sa culture.

Quels que soient les objectifs choisis par l'entreprise, ils doivent servir ses orientations stratégiques.

### **2.2.5.4.2/ Les objectifs de la formation pour les salariés :**

La formation est une des conditions de l'adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels.

Les objectifs de la formation pour le salarié sont principalement :

- **L'adaptabilité** : être capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. Plus l'esprit d'un individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations. Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.
- **Le développement psychosocial** : la vie humaine est une succession d'étapes de développement sur le plan psychologique et physique, et ce, tant sur le plan intime, familial, amical, qu'organisationnel. La formation, c'est-à-dire la confrontation à des individus, des échanges et un milieu, qui n'appartiennent pas au quotidien de chaque être humain, peuvent lui permettre d'enrichir et/ou de renforcer son développement, donc quels que soient la nature et les modes de formation, celle-ci peut être considérée comme un outil de développement de la personne.
- **Le développement des compétences** : puisque la société exige de ses citoyens qu'ils deviennent acteurs de leur parcours professionnels, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché du travail.

Ainsi, la formation est d'une importance primordiale tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

### **CHAPITRE IX**

#### **Le Processus de développement des compétences**

##### **9.1/Introduction :**

L'accent ici sera mis sur un des moyens les plus répandus et essentiels de développement des compétences : la formation professionnelle

En général, le développement des compétences des employés renvoie aux activités de formation et d'apprentissage (amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches.

Donc, nul ne doute que la formation puisse contribuer à développer des compétences, la formation est supposée profiter à tous et donc constituer un domaine dans lequel un certain consensus peut s'installer.

En premier lieu, la formation profite d'une manière générale à l'ensemble de la société comme par exemple<sup>67</sup> :

-La contribution à la réduction du taux de chômage et les effets négatifs qui s'ensuivent, les problèmes sociaux, et les dépenses publiques sont faibles, la population participe activement aux processus de transformation économiques et sociaux, limitant ainsi les problèmes qui y sont liés, A l'inverse, plus le niveau de formation est bas, plus le risque est élevé de devenir chômeur, on relève que les personnes sans formation autre qu'obligatoire sont deux à trois fois plus souvent au chômage que les personnes possédant une formation secondaire ou supérieure

-En second lieu, la formation profite à l'individu, Une personne sans qualification et travaillant à plein temps gagne en moyenne moins qu'une personne ayant bénéficié d'une formation professionnelle qualifiante

Si on calcule le revenu que touchent, sur l'ensemble de leur vie, des personnes ayant des niveaux de formation différents, on constate que n'importe quelle formation procure un revenu nettement plus élevé qu'une simple formation

---

<sup>67</sup> Santelmann P., La Formation professionnelle, nouveau droit de l'homme ?, Paris, Gallimard, coll. «Folio/Actuel », 2001.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

scolaire (obligatoire) sans qualification. Ces réflexions ne traduisent toutefois que l'aspect financier des choses. Une formation qualifiante peut apporter également d'autres avantages tels que la satisfaction dans le travail et la promotion sociale, par ailleurs, les personnes de bon niveau de formation sont moins sujettes à des accidents physiques. Elles suivent plus souvent des cours de formation continue et peuvent ainsi s'adapter plus facilement à l'évolution des situations professionnelles

Enfin, et c'est une évidence, l'entreprise est également très intéressée au niveau de formation de ses salariés, elle ne cesse d'accroître son niveau d'exigence à l'embauche, de façon à garantir une adaptation continue des salariés aux mutations du travail.

### **9.2/Le processus de développement des compétences :**

Ce processus primordial passe nécessairement par un support crucial que nous appelons, plan de formation.

A ce stade de notre étude nous allons voir l'élaboration du plan de formation ensuite nous aborderons les différentes étapes du processus, pour que l'action de formation puisse atteindre ses objectifs.

#### **9.2.1/L'élaboration du plan de formation et sa réalisation :**

L'élaboration du plan de formation est une phase de hiérarchisation des besoins de formation. Le responsable formation détermine les objectifs prioritaires de formation en fonction de la stratégie de l'entreprise à travers un cahier de charges.

A partir des objectifs de formation, la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action formation sont déterminés. Le responsable de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions. Il devra également trouver les moyens les plus appropriés pour faire correspondre les objectifs avec le budget alloué à la formation.

Enfin, la réalisation de l'action de formation c'est effectivement la mise en œuvre du plan de formation.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **9.2.2/ Les étapes du processus**

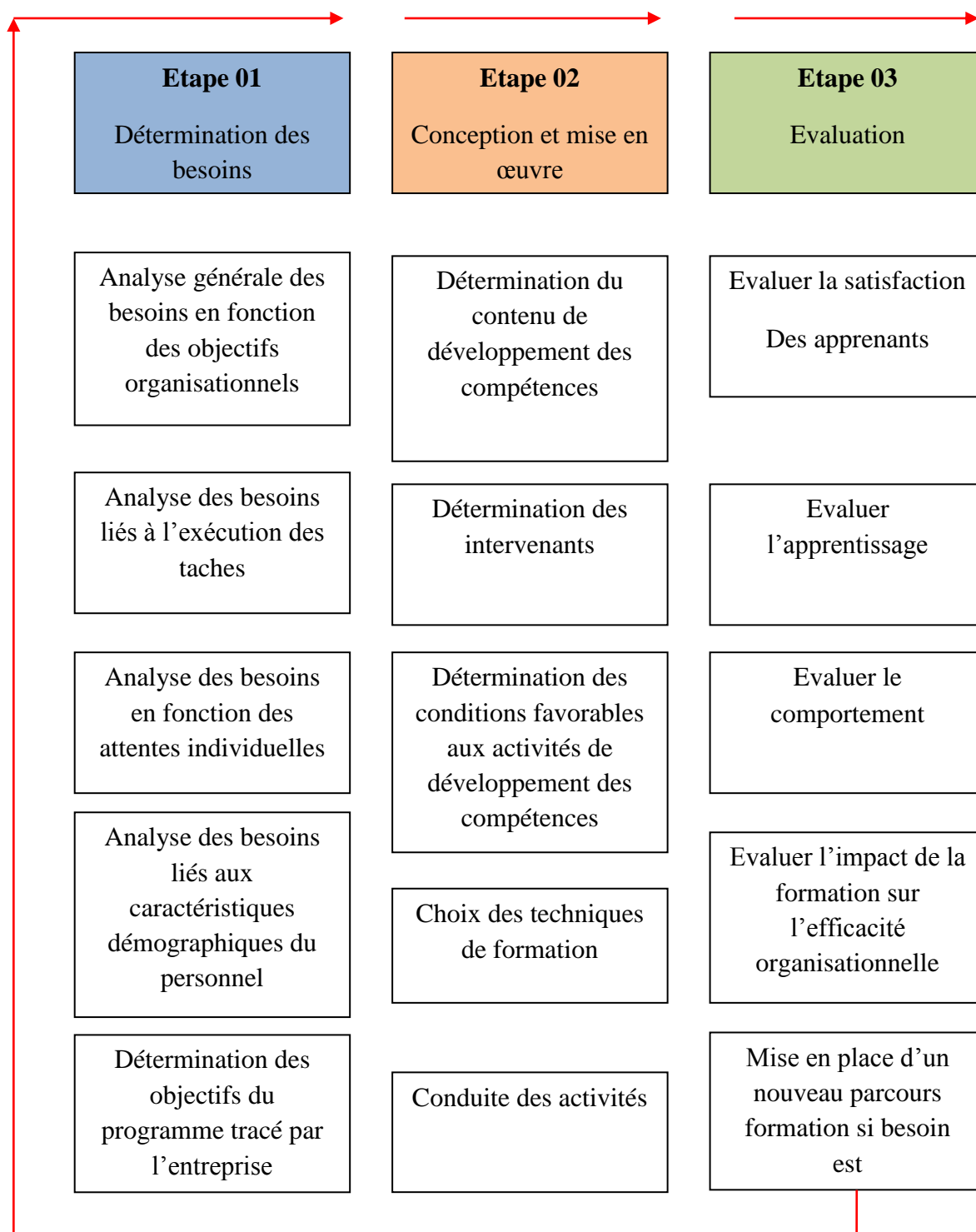
Diverses raisons peuvent inciter une organisation à entreprendre un processus de développement des compétences par l'action de formation et les outils sont nombreux. Néanmoins, la plupart des spécialistes s'entendent sur la nécessité de respecter trois étapes pour améliorer l'efficacité d'un tel processus à savoir:

- La détermination des besoins fondée sur l'analyse.
- La conception et la mise en œuvre du plan destiné à faire acquérir aux employés de nouvelles habiletés, Connaissances et attitudes.
- L'évaluation des résultats du programme.

Ainsi nous allons exposer le processus de développement des compétences par la formation (plan de formation), comme suit :

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

Schéma n°11 : Les étapes du processus de développement des compétences par la formation :



Source : élaboré par nos soins d'après plusieurs ouvrages

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **9.2.2.1/La Détermination des besoins de Formation :**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

En gros l'identification des besoins de formation déploie des moyens au départ tel que :

1. L'Observation et l'écoute
2. L'Entrevue individuelle
3. Groupe de discussion
4. L'Évaluation du rendement

La planification de la formation est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

En effet cette planification a pour objectif d'élaborer le contenu du programme, et déterminer les intervenants et préciser les conditions de mise en œuvre. On décide trop souvent de s'engager dans un programme de formation pour des raisons plus ou moins valables, tel que :

**Par exemple:** pour reproduire le programme d'un concurrent, pour un changement des méthodes de travail des employés, etc.

Malgré les coûts engendrés, la formation est vitale pour l'organisation. Par conséquent, les critères d'élaboration et de mise en application d'un programme devraient être basés sur une analyse rigoureuse à savoir:

- 1) L'analyse générale des besoins organisationnels.
- 2) L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches.
- 3) L'analyse des attentes individuelles.
- 4) L'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques des employés.

#### **9.2.2.1.1/L'analyse des besoins généraux :**

L'analyse des besoins de l'organisation en matière de formation est fondée sur l'examen des objectifs généraux à court et à long terme, ainsi que sur les

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

tendances socioéconomiques liées à ces objectifs; elle comprend aussi l'analyse du climat organisationnel".

### **9.2.2.1.1.1/L'analyse en fonction des objectifs organisationnels**

Dans ce domaine, il faut établir les actions organisationnelles en gestion des ressources humaines selon les objectifs de l'entreprise.

Avant d'établir un programme de développement des compétences, il convient donc d'analyser les besoins en la matière et les moyens de les combler afin de répondre à ces objectifs.

Le programme de développement des compétences joue un rôle crucial dans l'organisation, car il assure l'équilibre entre l'offre et la demande, aussi bien des ressources humaines que des compétences.

Pour bien définir les compétences requises, il faut tenir compte des indices qui fournissent de l'information sur l'efficacité actuelle des employés, des équipes de travail et de l'organisation dans son ensemble.

Pour cela, on utilise couramment les indices d'efficacité suivants:

- le coût de la main-d' œuvre,
- le niveau de production,
- la qualité de la production,
- les pertes ainsi que l'usure de l'équipement et du matériel.

On peut établir des normes indiciaires de façon à évaluer l'efficacité générale des programmes de formation et à déterminer du même coup les besoins des différents groupes.

L'arrimage des compétences requises aux besoins stratégiques rend l'organisation proactive et facilite la mise en place de programmes de formation qui répondront à ses besoins, à court, à moyen et à long terme.

### **9.2.2.1.1.2/L'analyse du climat organisationnel**

L'analyse du climat organisationnel sert souvent à décrire l'ambiance qui règne dans l'entreprise et les sentiments que les employés éprouvent par rapport aux divers aspects de leur travail et par rapport à l'organisation en général. Elle aide à déceler la convergence ou la divergence entre, d'une part, les perceptions des employés relatives à leur milieu de travail et, d'autre part, leurs besoins et



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

leurs aspirations. Il faut tenter d'atténuer les écarts importants et répandus pour créer un climat propice à l'apprentissage.

On sait que les attitudes négatives des employés à l'égard de leur travail influent directement sur leur comportement et indirectement sur leur rendement, il peut en résulter une baisse de l'engagement et de la motivation de même qu'une augmentation de l'absentéisme. Les activités de formation peuvent ainsi servir à changer les perceptions négatives des employés et raffermir leur engagement.

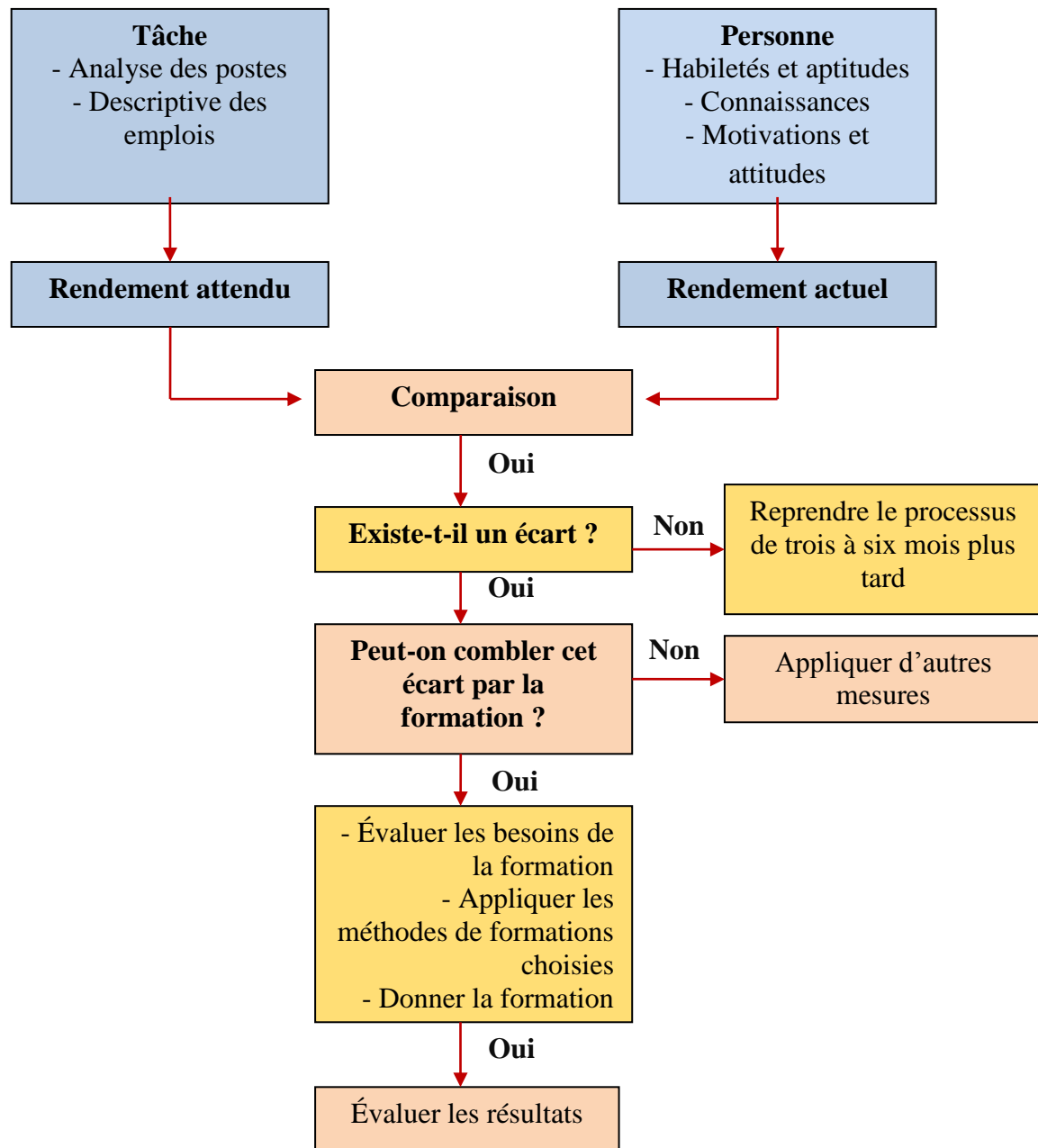
### **9.2.2.1.2/L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches**

L'analyse des besoins axés sur les tâches est aussi importante que l'analyse des besoins globaux, car elle permet d'établir les besoins de formation en fonction des postes. Pour la mener à bien, on commence par répertorier les tâches et les normes de rendement attendu propres à chaque emploi. Ensuite, on détermine les habiletés, les aptitudes et les connaissances nécessaires à l'exécution de ces tâches. On obtient ces informations soit par l'analyse des postes, soit par la consultation de leur description. On poursuit le processus en analysant les écarts entre le rendement attendu et le rendement actuel. Si ces écarts sont attribuables à une carence dans les compétences des employés, une analyse plus en profondeur permettra d'évaluer les besoins de formation et de déterminer les méthodes de formation adéquates. Généralement, il faut mettre l'accent sur les tâches le plus souvent effectuées, les plus importantes et les plus difficiles à apprendre.

Ainsi nous allons présenter dans la figure qui suit, le processus d'analyse des besoins en fonction des tâches :

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

Figure n°12: Le processus d'analyse des besoins en fonction des tâches



Source :

**9.2.2.1.3/L'analyse des attentes individuelles** Lorsqu'une organisation procède à une analyse des besoins individuels, elle choisit ses programmes de formation en tenant compte des attentes et des aspirations des employés. Dans l'analyse des besoins de formation effectuée en fonction des tâches, on détermine les écarts de rendement d'un employé en comparant son rendement actuel avec les normes minimales. L'analyse des attentes individuelles sert plutôt à déterminer les besoins relatifs aux emplois futurs.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

On établit les attentes des employés à partir des évaluations du rendement, des entretiens d'orientation de carrière et des ententes conclues à l'embauche.

Une autre source d'information est l'autoévaluation des employés sur les besoins de formation liés à leur travail actuel ou au poste convoité. En plus de rendre compte des aspirations individuelles de l'employé, cette autoévaluation l'incite à s'intéresser au processus de développement des compétences. Enfin, la combinaison de plusieurs approches accroît la validité des données.

### **9.2.2.1.4/L'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques**

Pour établir un programme de développement des compétences, il faut tenir compte des caractéristiques démographiques et de la représentativité de certains groupes de travailleurs, bref, prendre en considération la diversité culturelle, le vieillissement de la main-d'œuvre et les relations culturelles internationales.

#### **9.2.2.1.4.1/La diversité culturelle :**

En vue de satisfaire aux exigences de certaines lois internationales en matière d'équité", l'organisation doit mener des études démographiques afin de déterminer les besoins en formation propres à certaines catégories de travailleurs.

Certaines entreprises se sont engagées dans des programmes de formation qui visent à encourager les femmes et les membres des minorités à acquérir des compétences dans des secteurs où ces groupes sont traditionnellement peu représentés. Par exemple, Hydra-Québec a mis l'accent sur l'augmentation du nombre de femmes dans son personnel technique et dans son personnel d'ingénierie, domaines traditionnellement réservés aux hommes. Dans d'autres entreprises on a mis en place des programmes pour embaucher un plus grand nombre de femmes à différents niveaux de supervision.

#### **9.2.2.1.4.2/Le vieillissement de la main-d'œuvre**

Dans certaines entreprises ou les données démographiques font ressortir un vieillissement de la main-d'œuvre. Il faut de plus en plus tenir compte de ce phénomène dans la conception des programmes de formation (rythme d'apprentissage et pertinence de la formation chez les travailleurs d'âge mûr), Les organisations devront nécessairement adopter une nouvelle pédagogie et recourir à des méthodes innovatrices et adaptées aux caractéristiques individuelles des employés.

### **CHAPITRE X**

#### **La Conception et la Mise en oeuvre du Programme de Développement des Compétences par la formation**

##### **10.1/La conception et la mise en oeuvre du programme de développement des compétences :**

La conception et la mise en oeuvre du programme de développement des compétences par la formation constituent la deuxième étape du processus.

Cette étape comprend la détermination des éléments suivants:

- Le contenu du programme de formation.
- Les intervenants.
- Les conditions de réussite.
- Les techniques et les méthodes de formation.

##### **10.1.1/. Le contenu du programme**

Il faut concevoir le programme de développement des compétences en fonction non seulement des besoins déterminés, mais aussi des objectifs d'apprentissage fixés. Nous retiendrons trois éléments importants, qui dictent le contenu d'un tel programme:

1/ La connaissance du milieu organisationnel,

2/ L'acquisition de compétences.

3/ Les dispositions affectives (ou l'intelligence émotionnelle)

##### **10.1.1.1/La connaissance du milieu organisationnel :**

Les méthodes de gestion évoluent et l'implication au travail des employés est plus grande qu'auparavant. On admet de plus en plus la nécessité d'informer le personnel sur divers points: la structure, les stratégies et les orientations de l'organisation, les contraintes de l'environnement (compétitions, conditions économiques, etc.) ainsi que les nouveaux produits et services offerts par l'organisation. Ces informations sont cruciales pour les gestionnaires et pour les employés appelés à le devenir. Les employés acquièrent la plupart de ces connaissances grâce à diverses expériences d'apprentissage: appartenance à une

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

équipe de gestion ou à un comité, affectation spéciale ou temporaire dans un autre service, affectation à l'international, etc. Toutes ces expériences amènent l'employé à mieux connaître l'organisation et elles contribuent efficacement au succès de l'entreprise.

Enfin, tout employé devrait connaître les politiques et les pratiques de l'entreprise et être en mesure de les appliquer. La transmission de ces connaissances se fait généralement à l'occasion du processus d'accueil et d'intégration, on initie les nouveaux arrivants aux façons de faire et à la culture de l'entreprise. Il faut tenir le personnel au courant de tout changement en la matière, par exemple au moyen de séances d'information

### **10.1.1.2/L'acquisition de compétences :**

L'évolution des formes d'organisation du travail a un effet considérable sur les compétences, les habiletés et les comportements attendus.

Les nouvelles technologies exigent la mise à jour régulière de compétences et de connaissances.

Aussi les entreprises sont tenues de faire l'augmenter le niveau des compétences de leurs employés en fonction des changements organisationnels.

Les compétences sont donc loin d'être des données stables: une fois établies, elles peuvent subir des modifications.

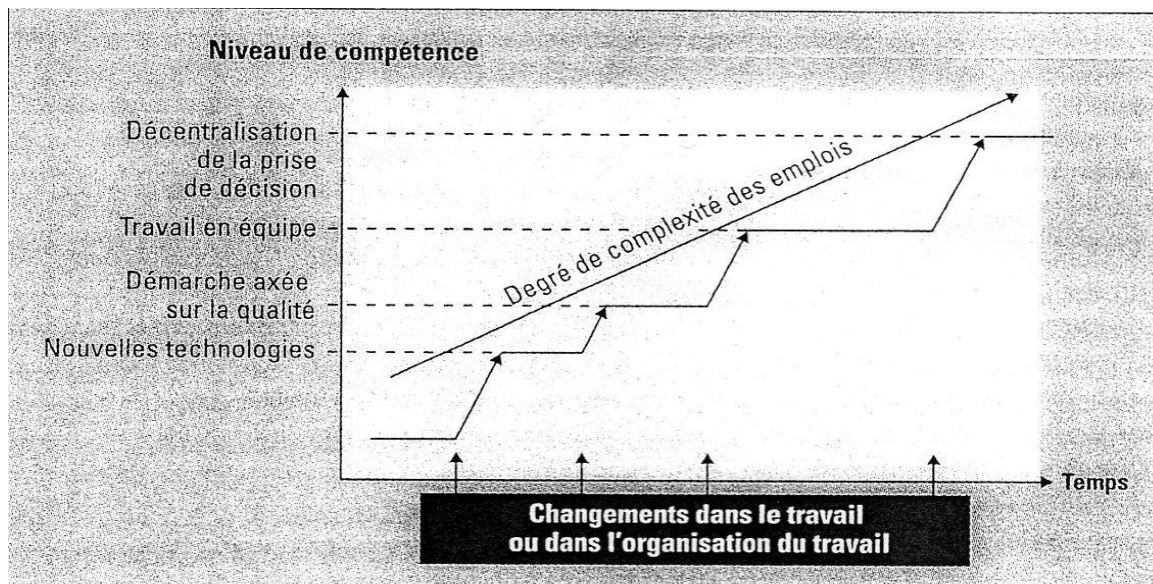
De ce fait nous pouvons Examiner les compétences importantes à développer dans le contexte du travail.

Les connaissances de base, tel que *Lire, écrire, utiliser l'information numérique et résoudre des problèmes* sont des compétences essentielles à la réussite de l'individu au travail.

Une étude Statistique récente au Canada fait ressortir la concordance entre les capacités de base individuelles et les exigences des emplois. On y souligne l'importance de l'utilisation des compétences de base dans un emploi: elles sont essentielles à l'atteinte d'un niveau de productivité permettant la concurrence sur les marchés internationaux.

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

Schema n° 13 : L'évolution des compétences au rythme des changements organisationnelles



Source : le guide de la GPEC, Françoise Kerlan, éditions Eyrolles 2004

Comme nous l'avons précédemment souligné, nous allons exposer les quatre types de compétences de base à savoir :

### 10.1.1.2.1/ Les Compétences de Base :

#### 1/ Compréhensions de textes suivis

- Connaissances et compétences nécessaires pour comprendre et utiliser l'information contenue dans des documents tels des éditoriaux, des reportages, des brochures et des manuels.

#### 2/ Compréhension de textes schématiques

- Connaissances et compétences nécessaires pour réparer et utiliser l'information présentée sous diverses formes, entre autres, les demandes d'emploi, les fiches de paie, les horaires de transport, les cartes routières, les tableaux et les graphiques.

#### 3/ Numératie

- Connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux exigences mathématiques de diverses situations.

#### 4/ Résolution de problèmes

- La résolution de problèmes correspond à la pensée et à l'action orientée vers le but dans une situation où il n'existe aucune procédure courante de résolution. La personne qui résout des problèmes à un but plus ou moins bien défini.

Non-congruence des buts et des opérateurs admissibles constitue un problème. La compréhension de la situation des problèmes et sa transformation progressive fondée sur la planification et raisonnement constituent le processus de la résolution de problème.

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

**Source:** Apprentissage et réussite: premiers résultats de l'enquête sur la littératie et les compétences des adultes, Ottawa et Paris, Statistique Canada et OCDE, 2005.

### 10.1.1.2.2/ Les compétences techniques :

Les compétences techniques correspondent aux habiletés qui permettent aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier. S'il y a des lacunes sur le plan du rendement tant chez les superviseurs que chez les employés d'un même service, on doit inévitablement axer la formation sur le développement des compétences techniques.

**Par exemple (tableau n°34) :** Les connaissances et les compétences techniques chez un enquêteur en matière de pression au travail dans une administration fédérale au Canada.

Connaissances	Compétences et capacités
<ul style="list-style-type: none"><li>- Principes d'équité procédurale</li><li>- Politiques ministérielles concernant le harcèlement et les pressions en milieu de travail, Loi sur l'accès à l'information, Loi sur la protection des renseignements personnels et autres pratiques.</li><li>Cultures et contextes organisationnels.</li><li>- Techniques d'enquête</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recueillir et synthétiser les renseignements obtenus dans le cadre des recherches, ce qui comprend l'examen de la documentation pertinente et des entrevues avec les parties et les témoins.</li><li>- Cerner les questions et faits importants liées aux allégations</li><li>- Effectuer une analyse en profondeur des faits</li><li>En arriver à des conclusions logiques et fondées (faire des constatations, au besoin)</li><li>- Communiquer efficacement de vive voix</li><li>- Rédiger des rapports clairs et concis</li><li>- Ecouter activement</li><li>- Traiter des situations difficiles et des sujets délicats</li></ul>

**Source** «Profil de compétences pour enquêteurs en matière de harcèlement », Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

### **10.1.1.2.3/Les compétences interpersonnelles :**

Généralement constituées des compétences en relations humaines et de certaines qualités personnelles, les compétences interpersonnelles font référence aux :

- Compétences en communication,
- en leadership,
- en négociation et en gestion d'équipes de travail
- Ces compétences sont de plus en plus recherchées. Elles sont utiles pour les cadres de tout niveau et aussi pour les employés qui travaillent en équipe ou auprès des clients.<sup>68</sup>

**Par exemple (tableau n°35) : Les compétences interpersonnelles recherchées chez un gestionnaire.**

<b>Gestion des équipes de travail</b>	<b>Vitalité et résistance au stress</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gérer la dynamique des groupes et les situations de groupe au sein des unités et entre celles-ci</li><li>- Reconnaître la contribution des autres</li><li>- Collaborer avec les subalternes afin de les aider à se fixer des objectifs stimulants, mais réalistes</li><li>- Reconnaître les relations difficiles et y faire face</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Déterminer les limites de l'unité sur le plan de la charge de travail et des changements</li><li>- Encourager et faciliter le dialogue sur le stress en milieu de travail et sur les stratégies permettant d'y faire face efficacement.</li><li>- Avoir un jugement sûr et une solide capacité de prise de décision dans des situations exigeantes ou stressantes</li></ul>
<b>Communication</b>	<b>Ethique et valeurs</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle</li><li>- Représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique</li><li>- Utiliser des pratiques éthiques saines</li></ul>

<sup>68</sup> [Elizabet le Coeur](#), Gestion des compétences : Le guide pratique, Editions De Boeck, 2008 p.20



## PARTIE II: Le Développement des Compétences

<p>haute direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenir la haute direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents</li> <li>- Utiliser la technologie pour communiquer efficacement</li> </ul>	<p>dans l'exécution des fonctions opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'équité des mesures de dotation et des occasions de perfectionnement</li> <li>- Appliquer les pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.</li> </ul>
<b>Souplesse du comportement</b>	<b>Confiance en soi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifier les priorités opérationnelles pour répondre à de nouveaux défis dans un environnement en évolution.</li> <li>- Conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la responsabilité du travail de son unité</li> <li>- Remettre en question le statu quo</li> <li>- Rechercher les opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements</li> <li>- Soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin</li> </ul>

### 10.1.1.2.4/Les compétences linguistiques <sup>69</sup>:

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, comme par exemple :

- La diversité culturelle au sein même des entreprises,
- La mondialisation des marchés ou les fusions,
- Les acquisitions et les alliances internationales.

<sup>69</sup>Peeters (Corporate Author) L'Eventail Des Compétences Linguistiques Et La (de)Valorisation Des Performances, 2013 p.20

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

- La formation d'équipes internationales.

Ainsi, la maîtrise de plusieurs langues est désormais une compétence très prisée par les entreprises. On offre d'ailleurs de plus en plus couramment une formation en langues étrangères aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs ou les collègues.

### **10.1.1.3/ Les compétences émotionnelles :**

Les compétences émotionnelles désignent la capacité à identifier, comprendre, exprimer, utiliser ses émotions et celles d'autrui. Elles jouent donc un rôle essentiel dans la santé mentale et physique, mais aussi dans la performance au travail et dans les relations sociales<sup>70</sup>

On considère de plus en plus les compétences émotionnelles comme des qualités indispensables à la réussite individuelle: la maîtrise de soi, l'autodiscipline, la persévérance, l'empathie, etc. Les premières études sur l'intelligence émotionnelle datent des années 1990, avec les travaux de Salovey et Mayer<sup>71</sup>. On définit l'intelligence émotionnelle comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres: les percevoir, les exprimer et les intégrer dans ses processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

Dans l'ouvrage intitulé *L'intelligence émotionnelle*<sup>72</sup>, Daniel Goleman", a grandement contribué à sensibiliser les gens à cette question. L'auteur explique qu'une personne pourvue d'une intelligence émotionnelle supérieure montrera une grande efficacité dans ses rapports interpersonnels, et cela sur plus d'un plan.

Il semblerait par ailleurs qu'on puisse développer ses compétences émotionnelles grâce à une formation appropriée et que ces compétences constituent un meilleur prédicteur de réussite scolaire ou professionnelle que le quotient intellectuel (QI), d'où l'engouement pour le sujet.

---

<sup>70</sup> Moira Mikolajczak, Jordi Quoidbach, Ilios Kotsou, *Les compétences émotionnelles* éditions Dunod, 2014, P.15

<sup>71</sup> Salovey, P & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*.

<sup>72</sup> Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle, analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions et ceux des autres*, Editions J'ai Lu, 2014, P.105

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **10.1.2. Les intervenants**

Dans l'élaboration d'un plan de formation, il faut aussi tenir compte des intervenants qui sont :

- Les employés visés par la formation.
- Les formateurs.

#### **10.1.2.1./Les employés visés par la formation :**

En général, on conçoit un programme de développement des compétences pour enseigner des habiletés bien précises. Il arrive souvent que la formation porte sur des éléments utilisés dans plusieurs types d'emplois. Par exemple, on peut montrer un nouveau procédé ou le fonctionnement d'une nouvelle machine à la fois aux employés qui doivent s'en servir et à leurs superviseurs: le degré de compréhension sera le même pour tous et les rôles seront bien délimités. Par ailleurs, l'acquisition de compétences et d'habiletés liées à la résolution de problèmes et à la prise de décision est utile à n'importe quel employé engagé dans un travail participatif, entre autres dans un cercle de qualité ou dans un groupe semi-autonome.

En plus de déterminer les catégories d'employés à former, il faut aussi décider de l'importance du groupe. La formation de un ou deux employés à la fois convient à l'apprentissage en milieu de travail; par contre, on pourra recourir à d'autres approches pour former un grand nombre d'employés sur une courte période.

#### **10.1.2.2./Les Formateurs :**

Dans ce volet l'organisation peut recruter les formateurs à l'interne ou à l'externe.

Le choix est souvent lié au contenu du programme et au lieu de formation. Ainsi, ce sont habituellement des membres de l'organisation (superviseurs ou collègues) qui enseignent les habiletés professionnelles de base, alors qu'on a plutôt tendance à retenir les services de professeurs d'université ou de consultants pour enseigner les habiletés touchant les relations interpersonnelles ou les concepts utiles aux gestionnaires.

Avant de recourir aux superviseurs ou aux collègues de travail, il faut d'abord les former ... en formation (la formation des formateurs).

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

En effet, un employé compétent dans des tâches données ne possède pas nécessairement les habiletés pour les enseigner; de plus, sans formation, un employé pourrait transmettre aux autres une méthode de travail « approximative » plutôt que la méthode recommandée par l'organisation.

Pour cela posons-nous cette question :

### **Qui peut jouer le rôle de formateur?**

- Le superviseur immédiat
- Un collègue de travail
- Un membre du personnel des ressources humaines par exemple un directeur de la formation)
- Un spécialiste d'un autre secteur de l'entreprise
- Un consultant
- Un professeur d'université ou un enseignant d'un centre formation spécialisé.

### **10.1.3. / Les conditions de réussite du programme**

La conception et la mise en œuvre d'un programme de formation demandent qu'on se penche sur plusieurs aspects à savoir:

- Les méthodes de formation,
- Le lieu de formation,
- La fréquence des activités,
- Le climat d'apprentissage et le processus d'apprentissage.

#### **10.1.3.1/Les Méthodes de Formation :**

Il existe de nombreuses méthodes de formation pour développer les compétences des employés, et certaines combinaisons de méthodes produisent de meilleurs résultats que d'autres. Cependant, le choix des méthodes est étroitement lié au type d'information à transmettre et aux fonds disponibles. Bien sûr, le formateur peut préférer utiliser telle ou telle méthode, tout dépend de l'objectif souhaité.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup>Patrick Rivard, Martin Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Éditions Presses de l'Université du Québec, 2013.P.251

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **10.1.3.2/Le lieu de Formation :**

Les facteurs suivants entrent en ligne de compte dans le choix du lieu de formation:

Le type d'apprentissage ainsi que le budget et le temps alloués.

La formation peut se donner sur les lieux de travail ou ailleurs:

- il s'agit respectivement de formation sur les lieux de travail (au cours ou en dehors de l'horaire normal de travail)
- La formation hors des lieux de travail.

De façon générale, l'apprentissage des aptitudes professionnelles de base se fait en milieu de travail et l'essentiel de l'apprentissage de concepts se fait en formation externe.

### **10.1.4./Les méthodes et les techniques de développement des compétences par la formation :**

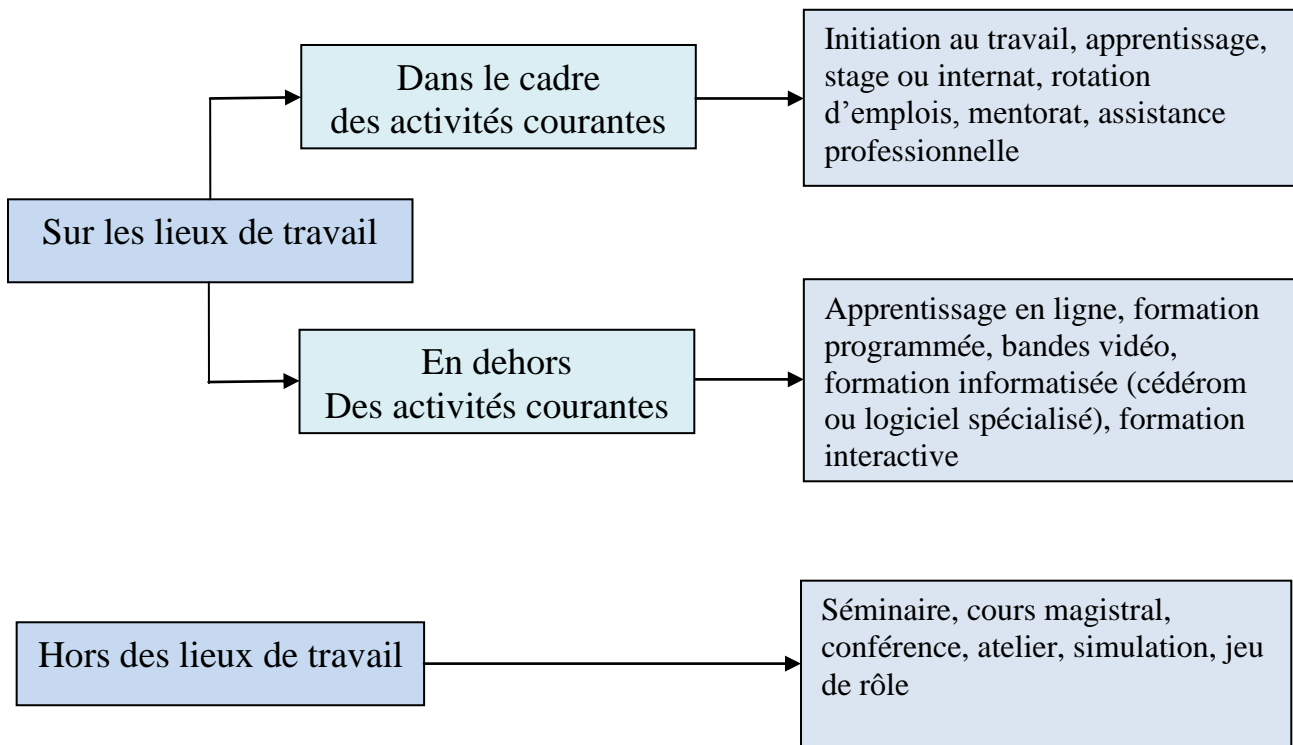
Le nombre de méthodes, de techniques, d'outils et de formes de soutien à l'apprentissage est impressionnant. A cela nous nous permettant de classer les techniques selon le lieu de formation à savoir:

- sur les lieux de travail
- hors des lieux de travail.

De façon générale, on distingue la formation donnée dans le cadre des activités courantes de l'organisation de celle qui est donnée en dehors de celles-ci

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

Figure n°14 : Les méthodes de formation du personnel



Source : élaboré par nos soins

### 10.1.4.1/Les méthodes utilisées sur les lieux de travail

Nous allons essayer d'expliquer brièvement les méthodes utilisées sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes et en dehors de celles-ci.

#### 10.1.4.1.1/La formation dans le cadre des activités courantes :

L'initiation au travail sert à former les cols blancs, les cols bleus et les techniciens. On l'utilise fréquemment auprès des nouveaux employés.

Cette technique comprend quatre étapes.

1. La sélection du formateur et des participants ainsi que leur préparation à l'expérience d'apprentissage
2. Des explications et une démonstration portant sur la tâche à accomplir
3. L'évaluation du rendement de l'employé pendant sa formation
4. Une séance de discussion au cours de laquelle le formateur et l'employé discutent du rendement de ce dernier et des exigences de l'emploi.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **1/L' apprentissage :**

L' apprentissage est une méthode très utile pour la formation des ouvriers spécialisés, des techniciens et des professionnels. En fait, il s'agit d'une formation exigée par bon nombre d'ordres professionnels. Les composantes internes et externes d'un programme d'apprentissage doivent tenir compte des différences individuelles dans la capacité d'apprendre et être suffisamment flexibles pour s'adapter à l'évolution des exigences et des technologies liées au métier ou à la profession, Certains pays, comme l'Allemagne, utilisent largement cette méthode et peuvent ainsi satisfaire à la demande de main-d'œuvre. Les programmes d'apprentissage s'étalent sur une période de deux à cinq années et combinent la formation en milieu de travail avec un nombre minimal d'heures passées en classe et en atelier.

### **2/Le stage et l'internat :**

Ils sont moins structurés que l'apprentissage. Ces techniques font souvent l'objet d'une entente entre, d'une part, les écoles et collèges, et, d'autre part, les organisations locales. Tout comme dans l'apprentissage, les participants sont rémunérés pendant leur formation, moins cependant que les autres employés. L'internat n'est pas uniquement une source de formation; il permet également aux étudiants d'être soumis aux exigences d'un emploi et aux conditions de travail dans une organisation donnée. Ces individus sont souvent mieux préparés à comprendre l'application des concepts enseignés en classe que les étudiants sans expérience de travail.

### **3/L'assistanat :**

Elle consiste à affecter un travailleur à temps plein à des tâches très variées; on lui demande notamment d'aider les autres travailleurs. L'apprentissage est cependant limité si l'employé n'acquiert pas l'autonomie nécessaire. On peut corriger cet inconvénient par la rotation d'emplois.

### **4/La rotation d'emplois :**

Elle sert à familiariser les employés avec un large éventail de tâches et de situations tout en les formant, ce qui favorise le développement de l'autonomie et l'acquisition d'une grande mobilité professionnelle. Les affectations successives doivent être d'une durée assez longue pour éviter de démotiver les employés et il faut évaluer l'acquisition des compétences.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **5/Le coaching et le mentorat (accompagnement individualisé ou accompagnement professionnel) :**

Ces procédés sont des programmes de formation moins structurés. Ils consistent à aider et à orienter au jour le jour un travailleur dans la façon d'effectuer ses tâches et de répondre aux attentes de l'organisation.

L'efficacité du coaching dépend de la capacité du superviseur d'instaurer un climat de confiance mutuelle, d'offrir à l'employé des occasions de croissance et de lui déléguer des tâches.

John Whitmore<sup>74</sup> écrit: "Le coaching n'est pas simplement une technique qu'il convient de mettre en oeuvre de façon mécanique dans certaines circonstances. C'est une manière de manager, de communiquer avec les autres, un état d'esprit et une façon d'être.

Le mentorat<sup>75</sup> est une forme d'assistance professionnelle; le mentor est un employé dont la réputation est bien établie dans l'organisation et il joue un rôle de guide auprès de son «protégé », c'est-à-dire d'un travailleur moins expérimenté". À l'origine, le mentorat était un processus plutôt souple entre un employé expérimenté et un autre en début de carrière. Certaines organisations en sont cependant venues à adopter une politique d'appariement.

Dans cette relation sans lien hiérarchique, le mentor partage sa vision, ses savoirs, son expertise et son réseau de contacts, et il soutient le mentoré dans son rôle et ses perspectives de développement professionnel, tout en améliorant ses propres compétences relationnelles.<sup>76</sup>

Le mentorat permet au mentoré de mieux s'intégrer à un nouvel environnement ou à une nouvelle fonction, de consolider son identité professionnelle à un moment clé de son cheminement et de saisir davantage les défis et les spécificités culturelles de son milieu de travail.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> John Whitmore Le guide du coaching Editions, Maxima, 2012,P. 7

<sup>75</sup> Le concept de mentorat tire ses origines de la mythologie grecque : Ulysse roi d'itak demanda a son ami mentor a son fils telemaque tout ce qu'on pouvait retirer de la lecture des livres et de l'observation de la destinée des etres humains.

<sup>76</sup> Guay, M.-M. et A. Lirette (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.

<sup>77</sup> Benabou. Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », Gestion, 1995; vol. 20,



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **10.1.4.1.2/La formation en dehors des activités courantes**

Les nouvelles technologies ont grandement favorisé la progression des programmes de formation sur les lieux de travail.

#### **1/ La formation programmée :**

La formation programmée est une technique d'autoformation qui utilise les technologies informatiques. Le programme d'apprentissage est modulaire et le participant doit réussir chaque module avant de passer au suivant. Dans la conception du programme, il faut donc découper adéquatement la matière (habiletés et tâches).

Le degré d'apprentissage est élevé parce que chacun progresse à son rythme et que la rétroaction est continue, immédiate et anonyme.

Les inconvénients et les désavantages de cette méthode sont :

- Les habiletés et les tâches ne peuvent pas toutes être facilement découpées en unités d'apprentissage.
- La conception d'un programme coûte très cher: le rapport est de 50 heures de conception pour 1 heure de formation. La rentabilisation de cette méthode repose en général sur deux éléments: l'utilisation de programmes existants (par exemple, un tutoriel) et le grand nombre de participants.

#### **2/ Les présentations sur DVD :**

Nous pouvons aussi utiliser les présentations sur DVD en formation sur les lieux de travail ou hors des lieux de travail.

Ce support visuel a remplacé avantageusement les films traditionnels, donc on enregistre ainsi des situations et des informations de façon plus simple et moins coûteuse; l'utilisation est plus souple, car il est facile d'arrêter et de reprendre le déroulement à tout moment. On trouve de plus en plus ce genre de présentations sur le marché de la formation. Cette méthode facilite l'uniformisation de la formation, même pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **3/Le cédérom :**

Grâce à la technologie du cédérom, de nouvelles tendances se dessinent. La formation interactive sur vidéodisque est un prolongement de la formation informatisée, mais elle coûte moins cher. Le marché abonde de tutoriels pour apprendre le fonctionnement d'un logiciel ou d'un ordinateur. Par exemple, Apple et IBM en ont conçu sur l'utilisation de leurs ordinateurs<sup>25</sup>. On peut aussi apprendre de cette façon à utiliser des logiciels courants, comme un traitement de texte (Word), un logiciel d'analyse statistique (SPSS, SAS), un logiciel d'entretien (Norton Utilities, PC Tools), un tableur (Excel, Lotus 1-2-3), un logiciel de gestion des données (dBASE), etc.

### **4/La vidéoconférence :**

La vidéoconférence est un moyen privilégié de formation pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés dans le monde ou simplement assez éloignés les uns des autres pour rendre intéressante l'économie réalisée en annulant les déplacements des formateurs et des apprenants.

### **5/ Internet et intranet**

Grâce à Internet et aux intranets, l'apprentissage en ligne (ou cyber-apprentissage ; *en anglais e-learning*) est plein essor.

Cette approche d'apprentissage individualisé est polyvalente : elle peut être appliquée sur les lieux de travail, ou non, et dans le cadre des activités courantes, ou non. Elle recourt à diverses techniques, comme les simulations interactives, les vidéos, les tests en ligne, etc. Ici encore, c'est une méthode utile pour uniformiser la formation et faciliter la communication dans une entreprise dont les bureaux ne sont pas centralisés. Une fois amorti le matériel informatique, les coûts de formation sont réduits. L'aspect "divertissant" de l'apprentissage en ligne concourt à maintenir la motivation des participants. Dans le même ordre d'idées, la salle de classe virtuelle peut servir à créer un environnement virtuel proche du milieu de travail et faciliter ainsi le transfert de l'apprentissage. Par contre, cette méthode coûte très cher: il faut compter l'achat du matériel informatique et l'élaboration de programmes sophistiqués.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **10.1.4.2/Les méthodes utilisées hors des lieux de travail**

Les organisations peuvent avoir recours à diverses méthodes de formation à l'extérieur du milieu du travail et profiter de l'expertise diversifiée des entreprises spécialisées ou des établissements d'enseignement.

#### **1/Les cours traditionnels et les séminaires**

Les cours traditionnels et les séminaires sont très populaires en raison de la masse d'information qu'on peut transmettre efficacement à un grand nombre de personnes. Bien que plus de 83 % des organisations y recourent, on les critique souvent en faisant ressortir leurs lacunes.<sup>78</sup>

#### **Quelques inconvénients décelés pour ce type de méthodes :**

1. Ces méthodes ont tendance à perpétuer la structure d'autorité des organisations traditionnelles en entravant les progrès des participants en ne leur donnant pas l'occasion de participer au processus d'apprentissage.
2. Ce sont le plus souvent les établissements d'enseignement (universités, et écoles techniques) qui utilisent ces méthodes. C'est un type de formation plutôt contraignant, sauf pour l'apprentissage de connaissances et de concepts ou pour la transmission de compétences qui n'ont pas de rapport avec les habiletés rencontrées en milieu de travail.
3. Les personnes qui connaissent peu la formation en séminaire ou qui n'ont pas beaucoup d'aptitudes en communication verbale peuvent trouver le contexte plus ou moins menaçant.
4. De plus, il est difficile d'individualiser la formation en fonction des habiletés, des champs d'intérêt ou des traits de personnalité. (formation de masse)

C'est pourquoi les directeurs de la formation des grandes entreprises rappellent, sondage après sondage, que les séminaires représentent la méthode de formation la moins efficace. D'un autre côté, les recherches indiquent que les séminaires ont davantage de succès pour l'acquisition de connaissances que pour l'acquisition d'habiletés ou la modification d'attitudes.

---

<sup>78</sup> Patrick Burnel, Formation professionnelle continue, Editions : Sa Lamy, 2010, page 86

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **2/Les conférences et les ateliers :**

Les conférences et les ateliers enrichissent un cours traditionnel ou un séminaire grâce à la participation active des étudiants, qui rend l'apprentissage plus dynamique.

Ces méthodes sont plus adaptées à l'acquisition de connaissances que toute autre méthode de formation. Dans ce contexte, on prépare souvent des études de cas sous forme écrite, c'est-à-dire la description narrative de situations réelles ou fictives. Il est prouvé que les études de cas sont particulièrement stimulantes, en particulier dans les petits groupes. En effet, les participants s'investissent et bénéficient de la rétroaction immédiate de leurs pairs. Ce sont des occasions privilégiées de mettre en pratique leurs connaissances conceptuelles et théoriques.

#### **2.1/Inconvénients de la méthode :**

Les principaux désavantages de ces méthodes sont les suivants:

- L'expérience est limitée et ne correspond pas toujours aux situations de travail réelles;
- Le formateur doit être très expérimenté pour guider adéquatement les participants tout au long de l'analyse.

### **3/Les simulations et les jeux de rôles :**

La simulation consiste à présenter aux participants, gestionnaires ou professionnels, des situations analogues à celles de leur travail.

Elle vise l'acquisition d'habiletés liées à la maîtrise de concepts et à la résolution de problèmes.

A cela on constate différentes formes de simulations

#### **3.1/La formation en atelier-école (vestibule training)<sup>79</sup> :**

Dans la formation en atelier-école (vestibule training), on simule l'environnement de travail de l'individu. Comme dans toute simulation, cette

---

<sup>79</sup>Dictionnaire canadien des relations de travail, Dion, 2010, p. 169). Définition : Session de formation pratique, qui se déroule en dehors des lieux de travail ou d'étude habituels, dans un organisme ou une entreprise, et dont l'objectif est d'initier des individus à certaines connaissances jugées préalables à l'exercice de leur activité professionnelle.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

méthode comporte une part d'irréalité C'est pourquoi on préfère parfois donner la formation dans l'environnement de travail.

### **3.1.1/ Les avantages de la simulation sont les suivants:**

- elle réduit les réactions d'insatisfaction des clients en interaction avec l'employé, celui-ci ressentirait moins de frustration qu'avec d'autres méthodes.
- la simulation réduit le risque d'accident en cours de formation, ce qui se traduit par des économies pour l'organisation.

### **3.2/Le centre d'évaluation (assessment-center)**

Le centre d'évaluation recourt de plus en plus à la simulation pour former les gestionnaires. Rappelons qu'on l'utilise pour sélectionner ces derniers avant de les embaucher, du fait qu'il est une méthode complète et pertinente qui permet d'avoir des informations approfondies sur les personnes susceptibles d'entrer dans l'entreprise ou l'organisation<sup>80</sup>. Il est également efficace pour la formation et la détermination de besoins de formation.

### **4/Le jeu de rôles :**

Le jeu de rôles vise :

- L'amélioration des aptitudes des gestionnaires dans leurs relations interpersonnelles (par exemple avoir conscience de soi et des autres),
- Permettre aux gestionnaires à changer leurs attitudes et à mettre en pratique leurs habiletés en matière de relations humaines (par exemple la capacité de diriger et maîtriser la technique d'entrevue).

On s'intéresse donc davantage aux aspects émotionnels, soit aux relations humaines, qu'aux faits eux-mêmes. Dans un jeu de rôles, on crée une situation réaliste et on demande aux participants d'y jouer des rôles correspondant à divers types de personnalité. L'efficacité d'une telle activité est fortement liée à l'engagement des participants dans leur rôle.

---

<sup>80</sup> BEAUJOUAN Y.M.. Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes?. La psychologie du travail, Editions d'Organisation. (2003)P.3

### **CHAPITRE XI**

#### **11.1./Les Aspects à considérer dans le Développement des Compétences :**

Il convient de traiter à part certains éléments liés au développement des compétences, tel que :

- Le développement du potentiel des employés,
- La formation liée aux équipes de travail
- Le perfectionnement des cadres.

##### **11.1.1/Le développement du potentiel des employés**

Dans de nombreuses organisations, le développement du potentiel des employés fait partie intégrante de la planification de carrière. C'est ainsi qu'est apparue la gestion des compétences et des talents.

Depuis une vingtaine d'années, les efforts de perfectionnement ont surtout porté sur les gestionnaires et les professionnels. Les programmes de développement des compétences qui leur sont destinés sont très variés, qu'ils fassent ou non partie de la politique officielle des organisations.

Ce n'est que tout récemment qu'on s'est rendu compte qu'il est important de former aussi les autres catégories d'employés pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme. On a aussi compris que bien des habiletés qui ne sont pas nécessairement liées aux tâches à accomplir (par exemple l'aptitude à la négociation, la capacité de mémoriser, l'écoute, le service à la clientèle, etc.) peuvent aussi profiter à l'organisation.

En fait, le développement du potentiel des employés permet de reconnaître le rôle des individus - et non uniquement celui de la technologie - dans le succès de l'entreprise.

##### **11.1.2./La formation liée aux équipes de travail**

Le développement des compétences des membres des équipes de travail met largement l'accent sur les principes sous-jacents à la dynamique de groupe et il est axé sur l'acquisition d'habiletés relatives à la connaissance de soi et des autres<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Parmentier Christophe, L'ingénierie de la formation, Outilset méthodes Editions d'organisations Eyrolles, 2008

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

Cette formation se base sur l'observation et sur la participation à diverses situations de groupe. Les participants se retrouvent dans un groupe non structuré et ils échangent leurs idées et leurs sentiments sur des situations en train de se produire (situations réelles) plutôt que sur des situations abstraites, Ils ont ainsi l'occasion de comprendre leurs propres émotions et motivations ainsi bien que celles des autres<sup>82</sup>.

C'est d'abord pour le perfectionnement des membres de la direction et des cadres supérieurs qu'on a eu recours à la formation destinée à développer les compétences de création et de gestion des équipes de travail. Ensuite cette approche a été étendue à d'autres catégories d'employés. Devant la popularité grandissante en entreprise des groupes de travail, des cercles de qualité, et des comités d'action, il devient nécessaire de mettre sur pied des programmes de formation appropriés.

### **11.1.3./Le perfectionnement des cadres :**

Le perfectionnement des dirigeants d'entreprise fait appel à plusieurs techniques, ceci en raison de la forte concurrence entre les entreprises à l'échelle mondiale.

Devant ce fait, les dirigeants doivent sans cesse hausser les normes de productivité, rechercher la qualité et faire preuve d'efficacité pour assurer la survie de leur organisation

Ce perfectionnement est un processus continu, destiné à rendre les cadres supérieurs plus compétitifs, de façon tangible et mesurable.<sup>83</sup>

Pour répondre a cette exigence le contenu des programmes de formation doit être axé sur :

- Les objectifs de l'organisation,
- l'aptitude à diriger,
- la capacité de faire de l'organisation un chef de file sur le marché,
- la façon d'élaborer et d'appliquer des stratégies
- la capacité de la gestion du changement.

---

<sup>82</sup> Dimitrios tritaris, Gestion et Formation D'équipes Temporaires Dans les projets, Editions universitaires europeennes (2011)

<sup>83</sup> Alain Hosdey, La formation en entreprise : les clés de la réussite, Editions : Edipro (2009), Page 72

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **11.2/ L'Évaluation :**

Aussi et d'après Gérard : Lorsque l'action de formation est terminée (ou même parfois lorsqu'elle est encore en cours dans le cas d'actions étalées sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois), une évaluation du transfert permettra de vérifier que les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre sur le poste de travail<sup>84</sup>.

Cette évaluation est bien sûr indispensable, car il va de soi que des compétences qui ne seraient pas mises en œuvre ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché. On le voit, l'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises. Ceci peut être mis sous la forme d'une équation :

$$\text{Impact} = \text{Pertinence} \times \text{Acquis} \times \text{Transfert}$$

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements<sup>85</sup>.

L'évaluation en formation est donc mesure (de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés), analyse (des causes de cet écart par l'analyse et l'interprétation des résultats), jugement (de valeur sur les constats recueillis concernant la formation et ses effets) et action (sur les différents éléments et paramètres de la formation)<sup>86</sup>.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Soulignons aussi que l'évaluation du programme de formation, est une étape nécessaire à l'action de formation, elle permet à l'entreprise de recevoir un

---

<sup>84</sup> GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, *Gestion* 2003, Vol. 20. Page 15

<sup>85</sup> Jean-François Dumais, *Guide de gestion des ressources humaines*, Editions TECHNOCompétences, 2003 Page 90.

<sup>86</sup> Jonathan POTTIEZ, *L'évaluation de la formation*, Editions Dunod, Paris, 2013, page.4.



## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

feedback sur l'impact du programme de formation, en d'autre terme, elle vise à déterminer si les objectifs du plan ou du programme de formation ont été réellement concrétisés.

Ce feedback permet à l'entreprise de décider de l'efficacité du dispositif de formation et de mesurer son effet sur la performance des individus.

C'est une étape nécessaire aussi, car elle renseigne le DRH sur les actions futures à prendre pour corriger ou améliorer le plan de formation (mesures correctives).

À la fin de la diffusion de la formation, l'entreprise distribue à tous les participants une grille d'évaluation de la formation. Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, la direction doit compiler l'information et analyser les résultats.

Bien entendu, cette étape doit intervenir à chaud c'est-à-dire juste après la fin de la formation pour permettre aux apprenants de donner un feedback fiable et qui reflète leur expérience de formation.

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances.

Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation. (Évaluation à froid)

Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

Plusieurs chercheurs ont mis en place des modèles ayant pour principal objectif le traitement de la question de l'évaluation de l'efficacité de la formation, mais le modèle adopté par la plupart des entreprises reste celui de Donald Kirkpatrick, considéré jusqu'à lors comme le modèle de référence.

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **11.2.1/Le modèle de Kirkpatrick**

Les recherches en matière d'évaluation ont dévoilé que le modèle de « Donald Kirkpatrick »<sup>87</sup> occupe une place prépondérante dans la littérature.

Introduit en 1956, ce modèle constitue un cadre de référence le plus sollicité par les chercheurs et les praticiens dans ce domaine. D. Kirkpatrick pionnier, reconnu en matière d'évaluation de la formation, préconise quatre niveaux d'évaluation à savoir :

- La satisfaction de l'apprenant,
- Le niveau de l'apprentissage ou l'acquisition de nouvelles compétences,
- Le changement dans le comportement de l'individu
- Efficacité organisationnelle.

#### **1/Satisfaction de l'apprenant:**

Ce niveau tente de répondre à la question suivante : est-ce que les participants ont aimé la formation ? Il s'agit de mesurer les sentiments des bénéficiaires suite à une action et d'évaluer leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de l'action de formation, son rythme, sa durée et l'apport des formateurs.

L'appréciation de la réaction des bénéficiaires de l'action de formation s'effectue à travers l'administration d'un questionnaire dans lequel ils expriment spontanément leur niveau de satisfaction à l'égard de la formation. Cette appréciation permet de détecter si le programme de formation a été accepté et d'améliorer les actions futures à l'instar des résultats obtenus, de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre, de repérer ainsi les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées et de quantifier les réactions et en tirer les conclusions.

#### **2/Apprentissage**

La question qui se pose à ce niveau est : les participants ont-ils appris ?

---

<sup>87</sup>Donald.kirkpatrick, james D.kirkpatrick Evaluating Training-Programs:The Four Levels Editions : Berrett Koehler; 3eme Édition , mars 2006)

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

La réponse à cette dernière permet de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés et de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissance, d'aptitude et d'attitude.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer à quel point les apprenants ont effectivement acquis et retenu les connaissances.

Aussi, dans cette étape d'évaluation, le DRH doit développer des instruments d'analyse lui permettant de mesurer la valeur ajoutée de la formation. On peut évaluer cette valeur ajoutée sur trois niveaux.

**1/** Le niveau cognitif qui nous renseigne sur l'acquisition des faits, procédés et méthodes enseignées par le programme,

**2/** le niveau compétences qui renvoie à l'acquisition d'un savoir-faire technique permettant à l'employé d'accomplir ses tâches d'une manière plus efficace.

**3/** le niveau affectif qui nous renseigne sur le changement dans la perception, les attitudes et les émotions de l'apprenant, c'est-à-dire l'acquisition d'un nouveau soi.

En pratique, évaluer le niveau de l'apprentissage revient à mesurer le niveau de performance de chaque participant avant et après l'action de formation pour ensuite comparer les deux résultats et en déduire les conclusions.

Les outils utilisés à ce niveau sont :

- Les tests de connaissances et de performance,
- Les jeux de rôle,
- Les simulations,
- Les questionnaires d'attitudes
- Les examens.

### **3/Le comportement de l'individu sur le poste de travail (transfert)**

Evaluation des comportements » ou encore évaluation du transfert ? Sont des appellations qui correspondent au troisième niveau du modèle Kirkpatrick.

Ici, il est possible de se demander la question suivante : y a-t-il une application des connaissances et une amélioration des comportements chez les participants ?

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

ou encore Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leur poste de travail ? Quels comportements professionnels nouveaux ont été mis en place ?<sup>88</sup>

Ce qui explique que ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habilités, fruits d'une action de formation, en situation de travail.

Pratiquement, il s'agit de mesurer la performance au travail avant et après une action de formation.

Afin de fournir le temps nécessaires aux bénéficiaires de pratiquer ce qu'ils ont appris en terme de connaissances, ce niveau s'applique trois mois et plus après la formation, bien sur en terme d'évaluation.

Aussi, il est à remarquer, dans ce cadre, qu'en cas de formation technique ce niveau fait face à peu de difficultés dans la mesure où il s'agit de mettre en œuvre des connaissances applicables. Par opposition, dans le cas de formation théorique l'évaluation du transfert s'avère une tâche extrêmement difficile. De plus, ce niveau d'évaluation est assimilable à l'évaluation des compétences puisqu'il s'agit d'évaluer un savoir agir en situation de travail (Dunberry.A et Péchard.C, 2007)<sup>89</sup>.

En ce qui concerne les méthodes utilisées à ce niveau on peut citer les observations notamment à travers l'utilisation d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation en question, afin d'obtenir des écarts sur la base desquels les résultats de formation seront évalués, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages ou la notification auprès des personnes observant les bénéficiaires de l'action de formation telles que les collaborateurs et les subordonnés.

---

<sup>88</sup>Donald Kirkpatrick, James D Kirkpatrick Evaluating Training Programs: The Four Levels Editions : Berrett-Koehler; 3eme Édition , mars 2006)

<sup>89</sup> Alain Dunberry & Céline Péchard, L'évaluation de la formation dans l'entreprise État de la question et perspectives, UQAM/CIRDEP Février 2007.

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

---

### 4/Efficacité organisationnelle :

A ce niveau on se pose cette question : quel est l'impact des effets de la formation sur l'organisation ? Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux.

Si la finalité d'un plan de formation est d'améliorer la performance de l'entreprise sur le marché, il est donc important pour l'entreprise de développer des instruments pour mesurer l'impact de la formation sur sa compétitivité et son positionnement sur le marché. La méthode la plus connue dans ce domaine est la méthode du retour sur l'investissement<sup>90</sup> (ROI) utilisée dans le contrôle de gestion et qui a fait l'objet de beaucoup d'écrits durant les années 1990.

Les résultats évalués doivent être quantifiables en termes d'une productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices. Le tableau ci-joint récapitule les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick.

---

<sup>90</sup> Définition par [Antoine Bonnoure](#) (2013) : Le retour sur investissement est un **ratio qui permet de déterminer le gain par rapport à l'investissement**. Il permet donc de mesurer le résultat par rapport aux moyens mis en place pour l'atteindre et ainsi mesurer « l'efficacité de l'investissement ». On mesure le retour sur investissement avec un pourcentage : **plus il est important et plus l'investissement est intéressant**.  
<http://blog.solorea.com/retour-sur-investissement>

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

Tableau n°33 :

### Modèle de Kirkpatrick

Niveau	Mesure	Question Clé	Méthode ou Indicateur	Restriction
Réaction	Satisfaction	Comment les participants ont-ils réagi au programme?	Fiches d'évaluation du programme, entrevues, questionnaires, commentaires généraux des participants pendant le programme.	Ne peut pas mesurer ce qui est appris, garantir le changement au niveau du comportement ou savoir si l'apprentissage garantira de bons résultats
Apprentissage	Connaissances	Qu'est-ce que les participants ont appris?	Évaluation avant et après le cours, observations par les tuteurs, les gestionnaires et/ou les pairs, évaluation en équipe ou autoévaluation, entrevues et sondages	Ne mesurera pas si les participants ont aimé le programme, si leur comportement sera différent et si les résultats escomptés seront obtenus
Comportement	Application de l'apprentissage et atteinte des objectifs de rendement.	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement?	Évaluation avant et après le cours, observations, groupes de discussion, entrevues, sondages auprès de personnes observant les participants, questionnaires	Ne peut pas déterminer si les participants ont aimé la formation et si les comportements ont permis d'obtenir des résultats.

## PARTIE II: Le Développement des Compétences

Résultats	Application ou répercussions sur la société.	Le changement de comportement des participants a-t-il eu des répercussions sur l'organisation?	Les indicateurs comprennent une plus grande productivité, rentabilité, des ventes et des profits, réduction du turn-over et des coûts	Ne permet pas de déterminer si les participants aiment la formation, l'ont comprise ou si elle a changé les comportements qu'ils privilégient

Source: Kirkpatrick D, Evaluating Training Programs:

## **PARTIE II: Le Développement des Compétences**

---

### **11.3. /Conclusion de la partie II:**

Les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui. En plus des exigences traditionnelles en matière d'entraînement, les organisations doivent s'engager davantage dans la formation des nouveaux employés pour compenser le manque de main-d'œuvre qualifiée sur le marché. Elles doivent également soutenir l'acquisition des compétences requises par les nombreux changements organisationnels et technologiques engagés. Elles doivent bâtir la relève dans les postes de gestion en fonction de pratiques de leadership contribuant à l'engagement et à la mobilisation des employés. Tout cela sans compter le nombre croissant de nouvelles compétences recherchées pour répondre aux défis rencontrés, ni les demandes de perfectionnement de plus en plus nombreuses d'une tête d'œuvre qui exige de maintenir sa valeur sur le marché de l'emploi. Dans un marché mondial extrêmement compétitif, réussir à conserver des savoirs et de l'expertise de pointe contribue de façon importante à rendre une organisation compétitive et attrayante. En fait, un investissement efficace en développement des compétences est à la base d'un cercle vertueux contribuant autant à la performance qu'à la capacité d'attraction et de rétention.

En effet, la formation dans toute sa dimension, devenue un élément très important de la stratégie de l'entreprise, confirme clairement qu'elle joue un rôle adaptatif particulièrement efficace et favorise ainsi la flexibilité des organisations dans un environnement turbulent, et d'autre part, elle peut aussi jouer un rôle offensif dans la mesure où elle correspond à un investissement en compétences permettant l'acquisition d'actifs immatériels et constituant la source possible d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.



## Références bibliographiques

---

### Références bibliographiques :

#### 1- OUVRAGES :

- J. Fombonne, Personnel et DRh (France 1830-1990), Vuibert, Paris 2004
- F. Guerin, faut-il bruler taylor ?, Editions Management, Caen 2008.
- L. Cadin, F. Guerin, F.Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines, Dunod1997
- H. Fayol, Administration Generale et Industrielle,1916.
- D. Mac. Carthy, la fonction personnel, Les éditions d'organisations, 2003
- François Bloch-Lainé, Pour une reforme de l'entreprise, Le Seuil 1963
- A. de Vulpian, Collectif, Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise, Masson.1976
- J. M-Perretti, La Fonction Ressources Humaines et ses clients, in L'Art du Management, 2007.
- A.Maignant, La Qualité de la Fonction Ressources Humaines, Editions liaisons, 2000
- SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2004.
- Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M, édition DALLOZ, Paris, 1999,
- SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2<sup>ème</sup> édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001,
- David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009,
- Françoise Kerlan, Guide pour la GPEC, Eyrolles éditions 2012,
- Cadin, Guerin, pigeyre, pralong, pratique et éléments de théorie GRH, Editions dunod 2012,
- J.F Dunais &Collectif, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, collection Gestion.

## Références bibliographiques

---

- Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006.
- John Bratton & Jeffrey Gold, Human resource management, 3<sup>ème</sup> edition, Lawrence Erlbaum associates, London, 2005
- Michael Armstrong, A handbook oh human resource management practice, 10<sup>ème</sup> édition, Kogan page, London, 2006,
- Robert Mathis, John h. Jackson Michael Losey, Sue Meisinger et Dave Ulrich, The future of human resource management, John Wiley & sons, New jersey, 2005,
- Patrick Gilbert, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, Éditions La Découverte, Paris, 2006,
- Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, 2011 Pearson Education France – Gestion des ressources humaines, 2e édition
- Sid Ahmed Benrouane, le Management des Ressources Humaines, Opu 2010,
- F.W Taylor. « The Principles of scientific , New york , HeuperYork , Heuper books 1911 Publising Pages 95(e- book)
- Roppé F., Tanguy L. *Savoirs et compétences*, L'Harmattan, Paris, 1994
- Tanguy L., “ Définitions et usages de la notion de compétence ”, in Suppiot A. (sous la dir.), *Le Travail en perspective*, LGDJ, “ Droit et société ”, 1998
- LEVY-LEBOYER, Claude. – La Gestion des Compétences. Paris : Organisation, 2000.
- MONTMOLIN, Maurice (de). Les compétences en ergonomie. Octares éditions, 2001.
- G.leBoterf, Ingénierie et évaluation des compétences. Paris : Editions d'Organisation, 2001.
- Cecile Dejoux, Gestion des compétences et Gpec, Dunod, Paris 2<sup>e</sup> édition, 2013.
- Marcelle Stroobants, sociologie du travail, Editions armand collin, domaines et approches, mai 2010.

## Références bibliographiques

---

- Bellier, Sandra. La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation. Dunod, 1999
- V. DULEWICZ (1989), Assessment centers as the route to competence, Personnel Management,
- Pichault François, Faut-il brûler la gestion des compétences?, Editions De Boeck, 2006
- Le Boterf, Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, Collection Livres outils, Ressources humaines Editions Eyrolles, 2015,
- Claude Fluck, Competences et performances, une alliance réussie, Editions Demos, 2001,
- Ron Sanchez, Aime Heene , Competence-based strategic management, Editions wiley, 1997,
- Bernier Philippe, Annabelle Grésillon La GPEC 2e éd-Construire une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Editions Dunod, Paris 2012.
- Mallet. L, gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines, paris, éditions liaisons, 1991
- J.M, Le Gall, La gestion des ressources humaines, PUF, Coll « Que sais-je ? », 2<sup>ème</sup> édition, 2012
- Alain Labruffe, pour une stratégie durable et adaptable, Editions afnor 2008
- Le Boterf, Guy - – Ingénierie et évaluation des compétences – Paris : Editions d'Organisation, 2001
- Jean pierre Citeau, la gestion des ressources humaines, éditions dunod 2010
- LIGER P. (2004), Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les Salariés
- Claude Fluck, Compétences et performances, une alliance réussie, Editions Démos, 2001.
- Claude BILLET, Guide des Techniques d'Évaluation, Dunod, Paris, 2005.

## Références bibliographiques

---

- Sandra MICHEL et Michel LEDRU, Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive, ESF Éditeur, Paris, 1991
- AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2000,
- Meignant.A « manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991,
- Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.
- Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle,, Editions J'ai Lu,2014,
- Patrick Rivard, Martin Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Éditions Presses de l'Université du Québec, 2013.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.
- Donald Kirkpatrick, j.D Kirkpatrick: evaluating training programs Evaluating Training Programs: Editions : Berrett-Koehler; 3eme Edition , mars 2006.
- Guy, Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Collection Livres outils - Ressources humaines Editions Eyrolles, 2015.
- Patrick Rivard & Martin Lauzier, La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le Capital compétence de l'organisation, Editions : Presses de l'Université du Québec ,2013
- R Sanitsaulieu. « L'effet de formation sur l'entreprise », éd. Esprit, Paris, 1994.
- Beaujouan Y.M. (2003). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes? La psychologie du travail, Editions d'Organisation.-Guay, M.-M. et A. Lirette (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Benabou, 1995;). Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », Gestion, vol. 20,
- John Whitmore Le guide du coaching Editions, Maxima, 2012,

## Références bibliographiques

---

- Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Ed Dunod, Paris, 2013
- Cyrille boureau, A.metra, j.m.Perretti, H de DRH, Vuibert éditions 97,
- SandraMICHEL et Michel LEDRU, Capital compétence dans l'entreprise, une Approche cognitive, ESF Éditeur, Paris, 1991.
- Jean pierre citeau, Ressources humaines, éditions Dunod 2010, p.150
- Alain Labruffe, pour une strategie durable et adaptable, Editions afnor2008
- Fernagu solveig, Du Travail Et Developpement Des Competences, Edtions L'Harmattan 2007.
- Lakhdar Sekiou, Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, DeBoeck Supérieur, 2001, p 367.
- Yeves Emry, FrançoisGonin, Gérer les ressources humaines, 3ème édition, PPUR presses polytechniques, 2009
- ST-ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 2004,
- GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique : une synthèse », in BLOUIN (R.) : «25ans de pratique en relations Industrielles au Québec », Edition Yvon Blais, Cowa,1990.
- GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992
- Encyclopédie des ressources humaines 2<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2006,
- Dominique Casanet, Management de l'entreprise familiale, Editions Robert Jauzé, Mai 2004
- Martine Brasseur, Le coaching en entreprise, Editions Dunod, 2009, page 15
- Danielle pettersson, Guide pratique du coaching interne, Editions Gualino 2005,

## Références bibliographiques

---

- Delivré. François, Le métier de coach : Spécificités, rôles, compétences, Editions Eyrolles, octobre 2013
- ˆPierre angel, Du coaching au mentoring, Editions Armand Colin, 2011
- Gisele szczyglak, Guide pratique du mentoring: Développez l'intelligence collective, Editions Pearson, 2014
- ˆMeignant.A « manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991, P 101.
- ˆMichel Barabel, André perret, Le Grand Livre de la Formation, Dunod, Paris 2012
- ˆTHEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2007, pp.175-189.
- ˆClaude Dubar, la formation professionnelle continue, Editions La Decouverte, 2004,
- ˆJacqueline Barraud, kittel Françoise, La Fonction Ressources Humaines, compétences et formation, Editions Dunod, 2008 p50-55
- Patrick Rivard &M. Lauzier , La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le Capital compétence de l'organisation, Editions : Presses de l'Université du Québec ,2013 P.52.
- ˆCristal Valiez « Encyclopédie de Gestion », éd Economica, Paris, 1997, P1502.
- Santelmann P., La Formation professionnelle, nouveau droit de l'homme ?, Paris, Gallimard, coll. «Folio/Actuel », 2001
- Elizabeth le Cœur, Gestion des compétences : Le guide pratique, Editions De Boeck, 2008
- Moïra Mikolajczak, Jordi Quidbach, Ilios Kotsou, Les compétences émotionnelles éditions Dunod, 2014.
- Guay, M.-M. et A. Lirette (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.
- Patrick Burnel, Formation professionnelle continue, Editions : Sa Lamy, 2010,

## Références bibliographiques

---

-Parmentier Christophe, l'ingénierie de la formation, Outilset méthodes Editions d'organisations Eyrolles, 2008

-Dimitrios tritaris, Gestion et Formation D'équipes Temporaires Dans les projets, Editions universitaires europeennes (2011)

-Jean-François Dumais, Guide de GRH, Ed. TECHNOCCompétences, 2003.

-Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Editions Dunod, Paris, 2013

-COHEN-Haegel, Annick, «Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, 2010.

-DUCHAMP, D. et GUERY, L. « La Gestion des Ressources Humaines », Ed Nathan, 2006.

-EMERY, Yves et GONIN, François, « Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités », 3ème édition, Presses polytechnique 2009.

-GALAMBERT, Patrice, « RH les leviers de la performance », EYROLLES, Editions d'Organisation, 2007.

-MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod, 2001.

-PERETTI, Jean-Marie et autres, «Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3ème édition, Editions D'Organisation 2006.

### **2-SITES WEB :**

-BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? »

<http://www.auditsocial.net>.

-[http://www.amplitude-recrutement.com/evaluation\\_potentiel.php](http://www.amplitude-recrutement.com/evaluation_potentiel.php).

-Fédération des centres d'action bénévole du Québec. 2000. « Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles ». Montréal (<http://www.fcabq.org>).

## Références bibliographiques

---

-Daniel Gilibert, Isabelle Gillet,(2011) Revue des modèles en évaluation de formation: approches conceptuelles individuelles et sociales <https://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-00588973>.

\*[http://www.marocfinance.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:le-coaching-pour-faire-emerger-les-talents-&catid=36:coaching&Itemid=23](http://www.marocfinance.com/index.php?option=com_content&view=article&id=56:le-coaching-pour-faire-emerger-les-talents-&catid=36:coaching&Itemid=23)

-<http://ezinearticles.com/?Increasing-Employee-Retention-Through-Employee-Engagement&id=10575>.

-Les stratégies Compétences [www.afmfrance.org/ewb\\_pages/l/larecherche\\_strategie\\_sitesdecompetence.php](http://www.afmfrance.org/ewb_pages/l/larecherche_strategie_sitesdecompetence.php)

-L'intégration du e-Learning [www.educa.ch/DYN/184355.asp](http://www.educa.ch/DYN/184355.asp)



## Liste des tableaux

N° Tableau	Intitulé	N° Page
I.1	l'évolution de la fonction R.H	5
I.2	Les principes de l'école des relations humaines	7
I.3	Résumé des différentes évolutions de la fonction RH	9
I.4	l'évolution de la fonction R.H	12
II.5	Le DRH et ses clients	13
III.6	La fonction RH aujourd'hui	22
<u>IV.7</u>	Les activités de base de la GRH	27
<u>IV.8</u>	Les Activités mobilisatrices	29
<u>IV.9</u>	Les activités d'équilibre et de rééquilibre de la GRH	32
<u>V.10</u>	veille et audit social	38
<u>V.11</u>	Contrôle de gestion social	39
<u>V.12</u>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	40
<u>V.13</u>	Systèmes d'information RH (SIRH)	41
<u>V.14</u>	Recrutement/intégration	43
<u>V.15</u>	Formation.	44
<u>V.16</u>	Evaluation	45
<u>V.17</u>	Mobilité, reclassement	46
<u>V.18</u>	Le contrat de travail	48
V.19	La gestion du dossier administratif	49
V.20	La gestion des temps de travail	50
V.21	La paie.	54
V.22	le droit social	52
V.23	le dialogue social	53
V.24	les contributions sociales et culturelles	54
V.25	l'environnement de travail	55
V.26	La communication et le marketing RH.	58
V.27	La gestion de la transformation	59
V.28	La motivation et l'implication	60
V.29	Les responsabilités sociales et environnementales	61
V.30	Les nouveaux rôles RH	85
VI.31	Qualification et compétences : Éléments de comparaison	106
VIII.32	La typologie des pratiques de gestion des carrières	125
VIII.33	La typologie des activités de la gestion de carrière	126
X.34	Les compétences techniques	156
X.35	Les compétences interpersonnelles	157
XI.36	Modèle de Kirkpatrick	179

## Liste des figures

<b>N° Figure</b>	<b>Intitulé</b>	<b>N° Page</b>
I.1	Les missions de la fonction RH	23
I.2	Le référentiel d'activités de la fonction RH	32
I.3	La marque employeur	57
I.4	Le modèle de Devanna « The Matching (or fit) Model »	71
I.5	Le domaine de la GRH	73
I.6	Le model d'Ulrich	82
II.7	Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.	103
II.8	Les compétences organisationnelles	110
II.9	les quatre domaines de la compétence	114
II.10	Le système de gestion des carrières	124
II.11	Les étapes du processus de développement des compétences par la formation :	147
II.12	Le processus d'analyse des besoins en fonction des tâches	151
II.13	L'évolution des compétences au rythme des changements organisationnelles	155
III.14	Les méthodes de formation du personnel	163

## Table des matières

### PARTIE I

#### **CHAPITRE I: La Fonction Des Ressources Humaines (RH).....**

Introduction.....	1
I.1.1/ De la Fonction personnel à la Fonction Ressources Humaines (évolution) :.....	2
<b>I-1-1. Les courants de pensée en Ressources Humaines.....</b>	<b>2</b>
<b>I-1-1-1. La Fonction Personnel .....</b>	<b>2</b>

#### **CHAPITRE II : Le DRH et ses Clients**

<b>I/2/1. <u>Le DRH et ses Clients</u>.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1)) Les attentes des salariés.....</b>	<b>14</b>
a) L'équité .....	14
b) L'employabilité.....	15
c) L'éthique .....	15
<b>2.1.2) Les Attentes de l'Encadrement .....</b>	<b>16</b>
a) Le partage de la vision.....	16
b) Le partage des savoirs.....	17
c) Le partage des pouvoirs.....	17
<b>2.1.3) Les Attentes des Partenaires Sociaux .....</b>	<b>17</b>
a) L'écoute.....	18
b) La conformité.....	18
c) La dynamique sociale.....	18

<b>2.1.4) Les Attentes de la Direction Générale.....</b>	<b>18</b>
a) La sécurité.....	18
b) La compétitivité.....	18
c) La création de valeur	19

### **CHAPITRE III : Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines**

3.1/Définitions et Concepts :.....	20
3.2/ La fonction RH aujourd’hui.....	22
<b>3.3/ Les Quatre missions de la fonction RH.....</b>	<b>23</b>
3.3. 1/ Administrer Efficacement.....	24
3.3.2/ Développer la motivation des salariés.....	24
3.3.3-Favoriser le changement.....	24
3.3.4- Mettre en œuvre la stratégie.....	24

### **CHAPITRE IV : Les activités de la fonction RH**

I/4.1/Les Activités de base.....	26
.4.2/Les Activités mobilisatrices.....	29
4.3/Les activités d’équilibre et de rééquilibrage.....	32

### **CHAPITRE VI/ :Le Référentiel d’activités de la fonction RH**

<u>I/5.1Le Référentiel d’activités de la fonction RH</u> .....	34
5.1.1/Le pilotage RH .....	37
5.1.2/La Gestion des carrières.....	42
5.1.3/La Gestion Administrative.....	47
5.1.4/La gestion des relations sociales.....	51
<b>5.1.5/Le développement RH.....</b>	<b>56</b>

## **CHAPITRE VI La Gestion Stratégique des Ressources Humaines**

6.1-Définitions : .....	62
6.2-Les Objectifs de la GSRH :65	
6.3-Les Obstacles de la GSRH :65	
6.4- La Stratégie « Ressource Humaine ».....	67
6.4.1-Définitions.....	67
6.4.2-L'approche fondée sur les ressources de la stratégie RH.....	68
6.4.3- La relation entre la stratégie d'entreprise et des RH.....	70
6.4.3.1/Le modèle de Devanna « The Matching (or fit) Model ».....	70
6.4.3.2 Le modèle de Beer « The Harvard framework ».....	72
6.5/ Les Défis de la gestion stratégique des ressources humaines :.....	74
6.5 .1/ Les défis théoriques de la GSRH :74	
6.5 .2/ Les défis pratiques de la GSRH75	
6.5 .2 1. La stratégie de la force de travail au lieu de l'architecture RH.....	75
6.5 .2 .2. Le défi de la différenciation.....	77
6.5 .2.3. Le défi des mesures.....	77
6.5 .2.4. Nouvelles compétences requises dans le management des hommes..	77
6.6. / Les rôles dans le nouveau modèle RH.....	78
6.6. 1. Le rôle du top management.....	78
6.6.2. Le rôle des managers.....	79
6.6.3. Le rôle des professionnels RH.....	80
6.6.3.1. L'expert administratif.....	83
6.6.3.2 Le champion des salariés .....	83
6.6.3.3 Le partenaire stratégique.....	84

6.6.3.4 L'agent de changement .....	84
a)Le stratège.....	87
b) Le coach.....	87
c)L'architecte.....	88
d) Le désigner.....	88
e)Le facilitateur.....	88
f) Le leader/ manager	89
<b><u>6.7/Conclusion de la partie 1</u></b> .....	90

## **PARTIE II**

### **CHAPITRE VII : Développement des compétences dans l'entreprise**

2.7.1/Introduction .....	94
2.7.1.1/Notion de compétence : .....	95
7.1.2/ La Compétence : Définitions.....	95
7.1.3. /La compétence : quatre domaines à explorer.....	96
7.2.) LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE.....	96
7.2.1/ Définition.....	96
7.2.2 /Les principaux points clés de la compétence.....	98
7.2.3/Intégration des caractéristiques de la compétence en milieu professionnel.....	100
7.2.4./Les catégories de la compétence .....	101
7.2.5./Qualification, et compétence.....	103

7.2.6.) LA COMPÉTENCE COLLECTIVE.....	108
7.2.6.1/Définition .....	108
7.2.7.) LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE.....	108
7.2.7.1) /Définition de la compétence organisationnelle.....	108
7.2.7.2/La théorie des Ressources.....	109
7.2.7.3/La théorie des capacités dynamiques.....	110
7.2.8/ Compétences clés, cœur de métier .....	111
7.2.9/ Les interactions entre les niveaux de compétence .....	112
7.2.10 /Développement des Compétences dans L'entreprise : (intérêt et investissement).....	115
2.10.1/ De donner la priorité aux investissements de compétence.....	115
2.10.2/ Ensuite, construire inlassablement des routines et les remettre sans cesse en cause :.....	116
2.10.3/ Et, enfin faire du temps un allier de l'entreprise.....	116
2.11/L'importance du Développement des Compétences .....	116
<b><u>CHAPITRE VIII :Les Axes de développement des compétences</u></b>	
II.8.1/Les axes de développement des compétences.....	119
8.2/Les Différentes Formes de Développement des Compétences :.....	121
8.2.1/La gestion des carrières :.....	121
8.2.2/La Planification de la Succession.....	127
8.2.3/Le Coaching.....	131
8.2.4 /Le mentorat .....	133
8.2.5/La Formation.....	136

## **CHAPITRE IX :Le Processus de développement des compétences**

9.1/ <u>Introduction</u> .....	144
9.2/Le processus de développement des compétences.....	144

## **CHAPITRE X :La Conception et la Mise en oeuvre du Programme de Développement des Compétences par la formation**

10.1/La conception et la mise en œuvre du programme de développement des compétences :.....	153
10.1.1/. Le contenu du programme .....	153
10.1.1.1/La connaissance du milieu organisationnel.....	153
10.1.1.2/L'acquisition de compétences.....	154
10.1.1.2.1/Les Compétences de Base :.....	155
10.1.1.2.2/Les compétences techniques .....	156
10.1.1.2.3/Les compétences interpersonnelles.....	157
10.1.1.2.4/Les compétences linguistiques.....	158
10.1.1.3/ Les compétences émotionnelles .....	159
10.1.2. Les intervenants .....	160
10.1.2.1./Les employés visés par la formation.....	160
10.1.2.2./Les Formateurs.....	160
10.1.3. / Les conditions de réussite du programme.....	161
10.1.3.1/Les Méthodes de Formation :.....	161
10.1.3.2/Le lieu de Formation.....	162
10.1.4./Les méthodes et les techniques de développement des compétences par la formation : .....	162
10.1.4.1/Les méthodes utilisées sur les lieux de travail .....	163
10.1.4.1.1/La formation dans le cadre des activités courantes.....	163



10.1.4.1.2/La formation en dehors des activités courantes.....	166
10.1.4.2/Les méthodes utilisées hors des lieux de travail.....	168
<b><u>CHAPITRE XI :/Les Aspects a considérer dans le Développement des Compétences</u></b>	
11.1./Les Aspects a considérer dans le Développement des Compétences	171
11.1.1/Le développement du potentiel des employés .....	171
11.1.2./La formation liée aux équipes de travail .....	171
11.1.3./Le perfectionnement des cadres :.....	172
11.2/ L'Évaluation .....	173
11.2.1/Le modèle de Kirkpatrick.....	175
<b>11.3. /<u>Conclusion de la partie II</u>:</b> .....	180
Références Bibliographiques.....	181
Liste des tableaux.....	189
Liste des figures.....	190
Table des matières.....	191