

9- La promotion :

14-1- Définition:

La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel, plus important, plus de responsabilités dans les activités sont plus importantes que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.¹

14-2- Les Filières Promotionnelles²

Elles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Les mutations du type A1 vers A2 ou de B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale, les évolutions allant de A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont de la décision de mobilité verticale

14-3- Les Conditions de Promotion:

On peut citer quatre conditions essentielles qui peuvent être admises et requises:

- Remplir, les conditions relatives aux aptitudes et qualifications nécessaires à l'occupation du poste (niveau de formation, expérience, aptitudes, physiques et intellectuelles).
- La vacance de poste ou la création d'un poste nouveau.
- Avoir un classement personnel égal ou inférieur d'une catégorie par référence au classement du poste demandé.
 - Justifier de l'ancienneté d'une certaine durée dans le poste effectivement occupé.
 - Ainsi la personne choisie doit répondre aux exigences du poste concerné c'est-à-dire établir une certaine adéquation.

14-4- Les Objectifs de Promotion :

- une très grande partie du salaire permet l'amélioration socioprofessionnelle du salarié.
- Eviter le gaspillage des talents, éviter que les compétences qui lui sont nécessaires soit mal utilisées.

¹MATHIS Louis. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Ed :Organisation, paris.1982.P141

² PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, Op. cit.p 112.

- Construire une charpente hiérarchique solide capable de porter l'édifice (ensemble des constructions organisées) et l'évolution de l'entreprise.
- Créer une émulation (une concurrence), dans l'entreprise, condition de son dynamisme.
- Concrétiser la reconnaissance des aspirations des salariés.
- La promotion et la gestion des carrières permettent à la fonction de la gestion des ressources humaines d'organiser l'évolution des compétences de l'entreprise.

14-5- La Politique de Promotion :

La promotion est considérée comme une procédure indispensable dans la gestion du personnel, donc il est nécessaire que chaque entreprise élabore une politique de promotion pour réaliser une évolution de carrière de son personnel.

Afin que cette politique soit efficace il est nécessaire de:

- Attester l'objectivité par un énoncé précis des règles qui régissent la promotion et qui élimine tout favoritisme ou tout critère d'appréciation subjective ou affective.
- Enseigner les responsables hiérarchiques dont l'un des rôles essentiels de contribuer à la construction humaine de l'entreprise en détectant les talents en favorisant l'évolution.
- En assurant la notoriété en l'intégrant aux documents définissant la politique à l'égard du personnel, que ces documents figurent dans le livret d'accueil ou qu'ils fassent l'objet d'une brochure spéciale.

14-6- Les Types de la Politique de Promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées selon "J.M.PERETTI":³
 "Au coup par coup" et la promotion organisée.

14-6-1- La promotion «au coup par coup" :

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe, la hiérarchie recherche avec les responsables du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique, la nécessité de pourvoir rapidement le poste l'absence de l'outil d'évaluation adéquat peut aboutir à des échecs, les promotions

³ PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Op. cit.p 115.

manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses, aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

14-6-2- La promotion organisée:

La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite des prévisions et une étude des répercussions et elle repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

14-7- Les Types de Promotions:⁴

Il existe quatre types de promotion:

14-7-1- La promotion avec changement de poste : C'est la promotion qui entraîne un changement de poste, voir un changement de qualification. Donc c'est la progression d'un individu à un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport au poste détenu actuellement

14-7-2- La promotion catégorielle: la progression d'un salarié d'une catégorie à une autre. Exemple: un agent classé à la catégorie du personnel d'exécution accède à la catégorie du personnel maîtrise ou de catégorie maîtrise accède à la catégorie d'encadrement.

14-7-3- La promotion dans la catégorie: Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou un même poste

14-7-4- La promotion du salaire: Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'effort que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

⁴MATHIS Louis. Op. cit.P143.

10- La gestion des carrières

15-1- Définition des concepts:

15-1-1-La gestion:

Il s'agit d'un ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité ordinaire de l'organisation. C'est l'ensemble des domaines et des pratiques d'actions dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure.

15-1-2- La carrière:

Selon son sens, étymologique, la carrière est un chemin pour les courses des chars. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives telles que, progression, avancement, promotion et développement.

La carrière est une succession d'affectation d'un salarié, et elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime par des décisions de recrutement, formation et mobilité professionnelle.⁵

La carrière est une succession des expériences professionnelles d'un individu, une manière de préparer des personnes à exercer des responsabilités dans un type d'environnement organisationnel.

15-1-3- La gestion des carrières:

L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.⁶

C'est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste. De planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrière

La gestion des carrières est aussi l'ensemble des décisions et dispositifs mise en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions. C'est aussi l'ensemble des règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent et le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise.

⁵ PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, Op. cit.,p 104.

⁶ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 408.

La gestion des carrières ne se limite pas au changement de postes de travail pour des raisons d'estimes ou de pouvoir, mais plutôt d'effectuer des choix organisés et rationnels articulés autour des aspirations personnelles des aptitudes et des comportements.

15-2-L'objectif de la gestion des carrières:

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels:

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés.
- Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et éthique (morale) du travail.

15-3-Pratique de la gestion des carrières:

La gestion des carrières est une activité de la gestion des ressources humaines qui regroupe un nombre assez important des pratiques comme le recrutement, la formation professionnelle et la mobilité professionnelle

15-3-1-Le recrutement:

Le recrutement est un processus concret, par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande de l'emploi.

- Ses objectifs:

- Evaluer les compétences, juger les candidats puis les sélectionner
- Mettre en relation les individus avec une organisation qui les recherchent sur le marché du travail.
- Il ouvre l'entreprise sur l'extérieur
- Il assure la meilleure adéquation entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste.

15-3-2- La formation professionnelle:

La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs (moyennes, mesures), proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux

modifications au sein de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles.

- Ses objectifs:

- Maintenir le niveau technique du personnel à un degré de compétitivité. Permettre aux salariés d'acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes qui leurs apportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles, pour une intégration dans l'établissement, leurs promotions ou de moins leur projets de carrières.
- Donner un esprit commun à l'établissement et aux groupes.
- Permettre aux salariés de réaliser leurs besoins à tous les niveaux, et d'être considérés pour un plein épanouissement, par la liberté individuelle
- Offrir à tous, la possibilité de mieux se connaître et de respecter le travail des autres.
- Permettre le développement personnel des salariés.

15-3-3-La mobilité professionnelle:

La mobilité interne est considérée comme un système de formation et de promotion des salariés permettant d'accroître " l'adaptabilité" et " l'efficacité" de l'entreprise.

L'adaptabilité de l'entreprise repose sur l'aptitude des collaborateurs à se libérer des routines, et à accepter le changement qui conduit à accomplir autrement avec une certaine satisfaction des tâches différentes.

- La politique globale de la mobilité:

On entend par politique globale, une politique qui s'applique sur l'ensemble du personnel de l'entreprise. Pour élaborer une politique globale de la mobilité, il faut d'abord préciser clairement les objectifs à atteindre qui sont :

- Les objectifs de la mobilité:

- Combattre la routine et la motivation
- Accroître la polyvalence de l'encadrement (améliorer les chances de chaque individu)

- Préparer des cadres déjà confirmés aux postes de haute responsabilité,(pour qu'ils puissent résoudre les problèmes déjà étudiés).

10-4- Les types de mobilités⁷ :

La mobilité peut revêtir différents aspects et au final correspondre à des réalités assez éloignées. On repère trois genres ou types de mobilité :

1. La **mobilité horizontale** : il s'agit généralement de passer d'une fonction à une autre dans l'entreprise avec un niveau hiérarchique inchangé, on parle également ainsi de mobilité « fonctionnelle ». La personne va par exemple passer de la fonction marketing à la fonction finance dans la même entreprise sur demande de sa direction pour pallier un besoin de ressources ou pour faire face à un développement. Le salarié peut également être proactif dans cette mobilité dans un souhait de changement ou de développement de nouvelles compétences.

2. La **mobilité verticale** : elle diffère de la mobilité horizontale dans le sens où il s'agit là de progression hiérarchique le plus souvent au sein de la même fonction. Elle est synonyme de promotion pour l'individu dans l'organisation et de forte reconnaissance. Elle peut être décidée en fonction de la reconnaissance de l'ancienneté ou de la compétence ou d'un mixte des deux.

3. La **mobilité environnementale** fait référence à un changement d'environnement et de lieu d'exercice des activités. C'est ce que l'on retrouve généralement sous le terme « mutation » assimilé à une mobilité géographique. Le salarié est amené à exercer ses activités dans une autre entité de l'entreprise au niveau régional, national voire international.

⁷ ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, Op. cit.P 120-121.

16- Communication interne

16-1-Définition de la communication:

Toute opération de transfert ou d'échange d'information entre un émetteur et un récepteur, quel que soit le type de la communication.

La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps.

La communication est un processus d'échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de geste, de mots ou d'expressions rendant compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.⁸

16-1-1- Les objectifs de la communication :

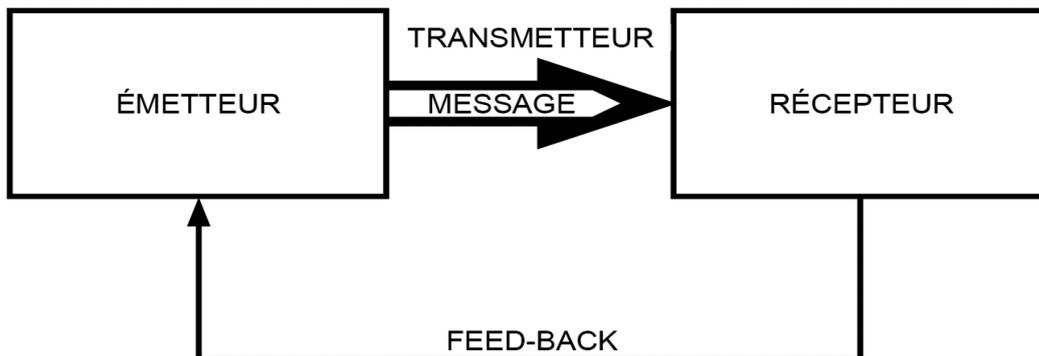
L'objectif de toute action de communication doit être d'une grande précision. Voici une rapide typologie des objectifs classiques, pour donner quelques exemples :

- se faire connaître ;
- améliorer ou préciser son image, son identité publique ;
- fidéliser un public/une clientèle ;
- rechercher des prospects ;
- sensibiliser un nouveau public ;
- faire acheter ;
- avoir une meilleure connaissance de sa clientèle ;
- entretenir le contact ;
- informer ;
- annoncer un événement (portes ouvertes, lancement d'un produit...) ;
- faire acheter à nouveau ;
- corriger une rumeur (due à un mauvais article de presse, par exemple) ;
- mettre en place des relais de communication : sensibiliser les leaders d'opinion, les prescripteurs ;
- se différencier de la concurrence.⁹

⁸ SEKIOU. L. & al, Op. cit.P 512.

⁹ BENEDICK Michal, **Communiquer sans budget**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2017. P 07

La communication en schéma



- **Émetteur** : c'est celui qui émet, souvent celui qui crée le message dans sa forme et/ou son contenu.
- **Récepteur** : c'est la cible, la personne qui perçoit et/ou est destinataire du message.
- **Message** : c'est le contenu transmis. Le message peut prendre la forme d'un discours, d'une image, d'une carte de visite. Il peut être transmis intentionnellement ou non.
- **Transmetteur** : c'est le canal qui contribue à diffuser le message dans la direction décidée par l'émetteur.
- **Feed-back** : c'est la réponse que le récepteur du message transmet éventuellement à l'émetteur. Le feed-back valide ou invalide la bonne réception du message.¹⁰

16-1-1- Définition la communication interne:

La communication interne de l'entreprise est une des déclinaisons de la communication de l'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges.

La communication interne, c'est l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les membres d'une organisation leur permettant de coexister et de travailler ensemble.¹¹

16-1-2- Les objets de la communication interne:¹²

Les objets de communication à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation peuvent généralement se regrouper selon quatre types.

- **Les opérations** : spécifications sur les produits ou les services, les techniques de fabrication, les marchés, etc. ;

¹⁰Ibid. P 03.

¹¹ RENCKER Edouard, *Le nouveau visage de la com' interne. Réflexions, méthodes et guide pour l'action*, Eyrolles, Paris, 2008. P 67.

¹² NORMAND Wener & SOLANGE Cormier, *Gérer, c'est créer au quotidien*, Presses de l'Université du Québec, 2006. P88.

- **La cohésion** : maintien des rôles et des règles, avertissements, félicitations, etc. ;
- **L'innovation** : nouveaux plans, changements, programmes, projets, etc. ;
- **L'émancipation (la dimension humaine)** : estime de soi, relations interpersonnelles, accomplissement, etc.

Ces communications peuvent emprunter des voies formelles ou informelles. Nous nous limiterons ici à la voie formelle pour signaler trois catégories de moyens à votre disposition : les moyens oraux, les moyens écrits et les supports techniques.

16-1-2- Les fonctions de la communication interne:

- **La fonction d'information:** Cette information facilite la prise de décision; le contrôle et permet d'établir les objectifs.
- **La fonction de motivation :**
 - Comprendre les problèmes des employés et y répondre.
 - Créer un climat agréable.
 - Les salariés peuvent formuler leurs plaintes et faire des suggestions à la direction.
 - Eviter que seules les bonnes nouvelles ne soient transmises
 - Eviter que les problèmes n'entravent la production.

Pour RENCKER,¹³ la fonction de la communication interne est la recherche d'un équilibre, entre des forces contradictoires, l'organisation intelligente d'un système a priori chaotique. Et pour s'assurer que les fondements communs de l'entreprise sont bien partagés, la communication devra s'appuyer sur des ancrages forts comme une "vraie" culture d'entreprise, des valeurs (en cohérence avec les tendances sociales du moment, comme par exemple, aujourd'hui, le retour d'un certain paternalisme), et, surtout, une rigueur implacable sur la qualité et la fiabilité de l'information. Des faits (avérés), des chiffres (certifiés), un bilan social (sincère), des prises de paroles (honnêtes)... et la mort de la langue de bois.

16-1-2-1-Les trois fonctions primaires de la communication interne

L'ensemble de ces missions peuvent s'organiser autour de trois axes majeurs qui constituent, aujourd'hui, les trois fonctions primaires de la communication interne.

¹³ RENCKER Edouard, Op. cit., 2008. P18.

-La fonction repères intègre l'ensemble des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation, sa structure, ses marchés, l'environnement... Il s'agit de donner des clefs aux salariés pour mieux appréhender ses missions.

-La fonction miroir répond à la fois à la demande de « terroir » et de proximité, comprenant les problématiques de métiers, incluant également le fameux adage « parlez-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse ».

-La fonction boussole, quant à elle, donne la direction, précise où doit aller l'entreprise, en décrit les enjeux, les défis, souligne les efforts à accomplir, le chemin à parcourir, les étapes-clefs.¹⁴

16-2- Définition de l'information:

L'information est ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre des individus en relation avec des événements.¹⁵ Si la communication est un échange, une relation et donc un processus, l'information, pour sa part, exprime le contenu de l'échange entre l'émetteur et le récepteur

16-2-1- L'information descendante:

Allons du haut vers le bas, de la hiérarchie, elle véhicule les instructions réglementaires, procédures et autres renseignements technique permettant à chaque membre de l'entreprise d'exécuter au mieux ses propres tâches.

16-2-2- L'information ascendante:

C'est un moyen de solliciter l'avis des salariés ou s'offrir à leur expression spontanée, un flux remontant vers les instances de décision les préoccupations, les aspirations et les propositions du personnel.

16-2-3- Le feed-back:

C'est le retour de l'information de récepteur vers l'émetteur dans ce cas le récepteur devient émetteur et ce dernier devient récepteur.

16-2-4- Trouver un équilibre entre information et communication¹⁶

Enfin, il s'agit également de maintenir en permanence un équilibre difficile entre l'information et la communication en se rappelant que :

▸ L'information, c'est le message qui prime sur le lien, c'est avoir le souci du message indépendamment de la cible;

¹⁴ Ibid. P 63.

¹⁵ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 512.

¹⁶ RENCKER Edouard, Op. cit. P 65.

▸ La communication, c'est faire primer le lien sur le message, avoir le souci de la cible en prenant en compte.

16-3- Les moyens de la communication interne:

16-3-1- Les moyens écrits:

Les moyens écrits constituent tout à la fois l'un des moyens centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite :

16-3-1-1 Le journal de l'entreprise: constitue l'élément majeur de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle, il permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Il couvre toute la vie de l'entreprise et des hommes qui y travaillent, il diffuse une somme importante d'informations générale sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.

16-3-1-2 Le flash d'information : se situe entre la note de service et le journal d'entreprise, appelée flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Pour le but d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler prochainement.

16-3-1-3 La revue de presse: c'est la diffusion organisée en interne des activités parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

16-3-1-4 Le panneau d'affichage: est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise.

16-3-1-5 La boîte à idées: matérialisée par une boîte dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes et souples de communication ascendante.

16-3-1-6 Les communications électroniques: c'est l'ensemble des informations diffusables informatiquement elles comprennent:

- l'internet qui offre la possibilité d'échange et de dialogue
- les messages électroniques qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires.

16-3-1-7 Procès-verbal : Le procès-verbal permet de diffuser, rapidement et auprès des bonnes personnes, le compte rendu des réunions.

16-3-1-8 Note de service : La note de service ou note d'information contient normalement des renseignements précis et relativement brefs, par exemple sur une nouvelle procédure mise en place. L'efficacité des notes de service apparaît presque inversement proportionnelle à leur fréquence.

Il faut, par conséquent, éviter l'inondation qui provoque le désintérêt des lectrices. À la note de service on peut associer le tract, qui présente une information-choc, rapide et sans nuances (p. ex. : rappel d'une assemblée importante).

16-3-1-9 Babillard : Le babillard est un tableau sur lequel on affiche certaines informations brèves et de portée générale. Ce babillard doit être placé dans un endroit fréquenté. Sa mise en ordre et son « nettoyage » doivent être faits régulièrement afin d'éviter que tous les petits papiers s'accumulent et perdent ainsi toute visibilité.

16-3-1-10 Lettre : La lettre adressée au personnel est réservée pour les événements importants et elle est signée par la directrice générale ou la directrice des ressources humaines. Elle permet de dissiper plusieurs rumeurs. Pour que son impact soit encore plus grand, on expédie cette lettre au domicile de chaque employée, de préférence vers la fin de la semaine pour donner le temps à chacune d'y réfléchir avant d'en discuter au travail. Pour annoncer certains événements plus personnels (promotion, mesure disciplinaire, congédiement, etc.), on utilise évidemment la lettre individuelle.

16-3-1-11 Bullet in spécialisé : Le bulletin spécialisé contient des informations, la plupart du temps de nature technique, qui s'adressent à une catégorie particulière d'employées, spécialisées dans une fonction spécifique.

Pour ces collaboratrices, le bulletin constitue une marque de considération tout en contribuant à leur perfectionnement continu.

16-3-1-12 Sondage : Le sondage ou enquête d'opinion constitue une bonne façon de recueillir les opinions et les aspirations des employées relativement à une situation que l'on veut améliorer. En plus de vous aider à formuler un diagnostic plus pertinent sur cette situation, le sondage alimente un climat de communication.

Dans ce cas également, il est important d'assurer un suivi en communiquant quelques résultats, si vous ne voulez pas que la prochaine enquête voie son taux de réponse diminuer de façon marquée.

16-3-1-13 Courriels : Les échanges par courrier électronique représentent un moyen rapide, efficace, dans l'esprit du « juste-à temps ». Malheureusement, à plusieurs endroits, les abus de ce moyen engendrent une pollution contre laquelle plusieurs employées se protègent.

De plus, comme vous le savez sûrement, certaines employées détruisent des messages à la seule vue du nom de l'expéditrice. Par ailleurs, d'autres doublent l'opération d'envoi d'un message en téléphonant à la personne visée pour lui dire de lire son message électronique et, souvent, profitent de l'occasion pour lui en livrer le contenu.

On assiste en outre à la prolifération des « copies conformes ».

Certaines y ont recours pour se protéger, d'autres les utilisent à outrance pour faire connaître leurs bons coups. Dans tous les cas, cette pratique des copies conformes peut avoir un effet négatif sur la réputation de leur expéditrice. Ici encore, « la modération a bien meilleur goût ».

16-3-1-14 Aides visuelles : Les aides visuelles comprennent les rétroprojections, les tableaux électroniques, les diaporamas PowerPoint, etc. Ces supports sont souvent utilisés à l'occasion de conférences, de réunions ou de cours. Ils sont fort utiles pour présenter des données chiffrées et des tableaux. Utilisés avec justesse, ils sont pertinents. Mais certaines personnes en sont venues à ne plus pouvoir prendre la parole en public sans un support visuel. Par exemple, il arrive dans certaines conférences que chaque page du contenu à transmettre est projetée sur écran, alors que chaque personne de l'assistance a en main le même contenu sur papier, le conférencier se limitant à lire le texte affiché à l'écran. Or, pour être utiles, les aides visuelles doivent être seulement un ajout à un contenu transmis, par ailleurs, de manière dynamique et vivante.

16-3-1-15 Vidéo : Le document audiovisuel sert à présenter l'organisation à une future clientèle ou aux nouvelles employées pour amorcer leur formation. Bien qu'il est souvent onéreux sur le plan de la préparation, ce document peut se révéler très utile, car il intègre la force du spectacle.¹⁷

16-3-2-Les moyens oraux:

Le moyen oral est l'outil de communication interne le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles

16-3-2-1-Visite informelle

La visite informelle, c'est l'arrivée inattendue de la responsable parmi ses collaboratrices, sur le terrain, pour les saluer et prendre de leurs nouvelles. La fréquence de ces tournées et votre capacité à établir de véritables dialogues contribuent de manière importante à caractériser votre style de gestion. Souvent, les gestionnaires qui osent ainsi sortir de leur bureau parlent plus qu'elles n'écoutent, soulevant ainsi maintes frustrations. On peut aussi associer à ces tournées la visite d'entreprise ou « portes ouvertes », qui permet de faire connaître l'organisation aux membres, à leur famille et au public en général.

Les visites favorisent le décloisonnement des postes de travail, augmentent la cohésion entre les équipes et améliorent le sentiment d'appartenance.

16-3-2-2-Entretien individuel

¹⁷ NORMAND Wener & SOLANGE Cormier, Op. cit. P 91-94.

L'entretien face à face est le moment idéal pour une communication directe. L'entretien individuel marque généralement les étapes de la vie de travail d'une employée : accueil, mutation, promotion, évaluation ou départ. Évidemment, selon la taille de votre organisation, cette opération prendra plus ou moins de temps. Mais, dans tous les cas, l'entretien individuel constitue une occasion privilégiée pour recueillir les perceptions de vos employées et jeter les bases d'un véritable dialogue.

16-3-2-3-Groupe d'étude

Le groupe d'étude est généralement un comité spécial constitué pour tenter de résoudre un problème particulier dans un temps limité. Si ce groupe devient plus stable, on parle alors d'une « commission ». Ce genre de groupe comporte plus de communications latérales que de communications hiérarchiques ; il favorise les interactions, la créativité de chacune et la prise de responsabilité personnelle. Pour que ce groupe soit efficace, il importe cependant que son mandat soit très précis et que ses principales conclusions soient largement diffusées.

16-3-2-4-Lunches

Ajoutons ici les lunches, moyen très largement utilisé et plus ou moins informel. Le thème de ces rencontres est rarement précis et le lunch est souvent l'occasion d'enrichir votre connaissance des « secrets organisationnels » et de mieux connaître vos employées. Par ailleurs, la convivialité et le bon vin aidant, vous pourriez être amenée à livrer des données que vous souhaitiez garder confidentielles. Ici, surtout, « la modération a bien meilleur goût ».¹⁸

16-3-2-5Les réunions: le premier outil de la communication interne, la réunion est l'outil le plus utilisé, ou les membres de groupe consistent à élaborer un schéma de discussion, basé sur les points clés repérés, sur les questions à traiter.

Nous distinguerons quatre types de réunions:

16-3-2-5-1-Réunions d'information descendante:

Elles ont pour objectifs de faire passer un message à un groupe ou à lui transmettre des consignes. Le rôle de l'émetteur est de permettre la mise en place du système de communication adéquat c'est le contrôle et l'adaptation du message à la cible.

16-3-2-5-2-Réunions d'information ascendante (l'intérieure de groupe)

Elles correspondent aux situations où l'on cherche à recueillir des informations des opinions ou des réactions d'un groupe. Le rôle de l'animateur c'est de faciliter l'expression et l'approfondissement des points de vue des participants et aussi générer un maximum d'échanges entre les membres du groupe que l'obtiendra un résultat optimal.

¹⁸ Ibid. P90.

16-3-2-5-3-Réunion discussion:

Il s'agit pour l'animateur de permettre l'expression de tout, de garantir à chaque participant qu'il pourra développer son point de vue et de faire progresser la discussion.

16-3-2-5-3-Réunion de résolution de problème:

L'objectif ici c'est de permettre de trouver les solutions à un problème auquel l'entreprise est confrontée. C'est la liberté à tous les membres de groupe pour participer et de donner leurs points de vue et leurs opinions.

16-3-3-Les moyens généraux :

16-3-3-1-Le journal téléphonique:

Elle permet à chaque salariés d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone un répondeur téléphonique se déclenche et déroule ces messages.

16-3-3-2-La vidéo transmission:

C'est un système de transmission par satellite, elle permet de diffuser en direct une information de matière télévisuelle, dans cette forme les salariés peut ainsi recevoir le même message au même moment, ce qui renforce la cohésion et la culture d'entreprise, il est utilisé par les grand entreprises dans le cadre de rendez-vous annuels par exemple les vœux de président, la présentation des résultats aux salariés.

16-3-3-3- Interphone

L'interphone (intercom) diffuse de très brefs messages par haut-parleur. C'est un moyen souple qui permet de transmettre une information de façon instantanée. On l'utilise notamment dans les hôpitaux et dans les écoles.

16-4-Les objectifs de la communication interne:

La communication vise deux objectifs principaux : la qualité de la vie au travail et le progrès de l'organisation. En d'autres termes, elle cherche à favoriser la cohésion de l'équipe, à dénouer les conflits interpersonnels, à valoriser les individus en les obligeant à prendre position face aux individus et en les forçant à prendre position face aux autres au sein de l'organisation.¹⁹

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale entre l'offre et demande d'information dans l'organisation :

- **La demande:** doit être intégrée et évolutive dans le temps en fonction des évènements. il doit être variable selon les

¹⁹ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 515.

populations car les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre

- **L'offre:** doit être régulière et adaptée pour éviter les coupures et les silences, le message qu'elle produit doit être reçu et compris.

16-4-1-Au service du projet d'entreprise:

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités, elle repose sur des projets concrets décantant l'objectif réel:

- Informer le cadre du contenu du projet.
- Mobiliser l'encadrement supérieur autour du projet d'entreprise.
- Informer l'ensemble de personnel du contenu du projet par exemple les réussites de l'entreprise, les difficultés d'application du projet.

16-4-2-Relier et unifier:

La communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. la communication crée des relations par lesquelles des personnes se sentent appartenir à la même société, ainsi la communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise.

17- L'autorité

17-1-Définition de l'autorité :

17-2-Les types d'autorité

17-2-1- Type d'autorité en position hiérarchique (ou ligne) :

De cette façon on peut éviter les conflits entre les membres du service RH et les responsables opérationnels (le service des RH se trouve au même niveau que les autres services).

17-2-2- Type d'autorité en position fonctionnelle :

17-2-2-1- Etat-major : Dans les grandes organisations ; les conseillers des RH détiennent les connaissances qu'ils mettent au service de tous les responsables hiérarchiques.

17-2-2-2- De spécialisation : C'est un type d'autorité qu'exerce un individu ou un service par sa compétence sur des subordonnés dépendant d'autres services. Une catégorie de salariés peut être confiée à un spécialiste, responsable dans sa spécialité par exemple dans le recrutement. Un individu peut relever d'un supérieur hiérarchique et d'un supérieur au niveau de la spécialité.

17-3- Caractéristiques des types d'autorités

Types Éléments	Hiérarchique	Fonctionnelle Etat - Major	Fonctionnelle De spécialité	Mixte
Définition	-Autorité directe. (de supérieur à subordonné) -l'individu relève d'un seul supérieur	-Conseils et aides aux autres services hiérarchiques - pas d'autorité	-Autorité liée à la spécialisation. – chaque spécialiste supervise le travail fait dans son secteur - l'individu relève de plusieurs supérieurs	-Trois types de positions pour des individus : hiérarchique, de conseil et de spécialité. - l'individu peut relever d'un ou de plusieurs supérieurs.
Avantages	-les lignes de communication et d'autorité sont plus transparentes -les pouvoirs et	- on peut utiliser les conseils d'experts - soutien à l'encadrement	-on peut se servir de superviseurs spécialisés - les décisions sont prises plus	-Intégration de spécialistes au sein d'une structure hiérarchique

	responsabilités sont bien précises	-libération des supérieurs hiérarchiques	rapidement	- avantage d'autres types des structures
Inconvénients	-Lenteur dans les communications et dans les décisions -l'organisation dépend de quelques personnes clés - danger de centralisme	- le pouvoir des spécialistes est limité - il y a une possibilité de confusion dans les taches	- possibilité de confusion dans les lignes d'autorités et dans les responsabilités - problèmes de coordination	- engagement de beaucoup de personnes - risque de frustrer les conseillers - inconvénients des autres types de structure
Utilité	Surtout dans les petites et moyennes organisations	Surtout dans les grandes organisations	Surtout dans les industries	Surtout sans les grandes organisations

18- La Gestion participative:

18-1- Définition :

C'est un mode de gestion utilisant un ensemble de techniques visant à faire partager l'information, la connaissance, le pouvoir décisionnel et les renforcements financiers afin de responsabiliser l'ensemble des salariés au succès de l'organisation et d'améliorer l'adéquation entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.

18-2- Les objectifs économiques :

- Motiver le personnel à augmenter sa production.
- Améliorer l'efficacité de l'organisation.
- Assurer la progression de l'organisation en encourageant les salariés à innover.
- En faire une nouvelle source de financement.
- Réduire les conflits interne.

18-3- les objectifs sociaux :

- Humaniser les milieux de travail.
- Améliorer la satisfaction au travail.
- Développer le sentiment d'appartenance.
- Développer une responsabilisation face aux objectifs.
- Amélioration du climat social.

18- 4- les formes de participation²⁰ :

18-4- Participation financière :

18-4-1- participation aux résultats :

Ce type est un arrangement qui crée, au moyen d'une prime, un lien entre la rémunération des salariés de l'organisation et le rendement de celle-ci :

- **La participation aux gains de productivité :** où l'individu n'est assuré de recevoir un bonus qu'à la suite d'une variation positive de la performance de l'organisation.
- **Participation aux bénéfices :** dans ce type l'organisation garantit aux salariés un pourcentage préétabli sur tout profit excédant un certain seuil.

18-4-2- participation à la propriété :

Selon ce type, le salarié prend conscience que l'amélioration de productivité, la croissance et succès de l'organisation ne peuvent que leur profiter.

²⁰ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 493-499.

Il est représenté sous deux formes :

- Propriété partielle (corporation).
- Propriété complète (autogestion).

18-4-3- Participation à la gestion :

Elle se base principalement sur le principe de la délégation, où un responsable hiérarchique ne devrait pas prendre seul une décision qu'un employé peut assumer.

18-4-3-1- Direction participative par objectifs (DPO) : C'est un processus permettant aux supérieurs et aux subordonnés ayant des priorités et des buts communs, d'établir conjointement des objectifs de l'organisation ainsi que de déterminer les mesures à prendre pour les réaliser. Ce mode de participation suppose la collaboration de personnel concerné de même que sa responsabilisation dans l'atteinte des résultats désirés.

18-4-3-2- Cogestion : Elle constitue une approche participative faisant référence à un niveau assez élevé d'influence des employés, leur permettant de participer à la fois au capital-actions de l'organisation et à sa gestion.

18-4-3-3-Participation aux décisions²¹ : La participation aux décisions est la capacité d'avoir une influence sur le degré de responsabilités, la possibilité de participer à la prise de décisions et de commenter l'information reçue du supérieur immédiat et de la direction de l'entreprise.

18-4-4- La liste de critères dans le but de faciliter le choix des participants :

- désir de s'impliquer activement dans le projet ;
- bonne connaissance pratique du milieu du travail ;
- capacité de consulter et de mobiliser le personnel ;
- bon jugement et esprit ouvert ;
- esprit créatif et communicatif ;
- volonté d'apprendre et de diffuser les connaissances ;
- capacité de travailler en équipe ;
- présence à toutes les rencontres (disponibilité) ;
- facilité à s'exprimer en groupe.²²

²¹ BRUN Jean-Pierre, **Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail**, Eyrolles, Paris, 2009. P 130.

²²Ibid. P 166.

19- L'Audit social :

19-1- Définition :

L'audit social peut être défini comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur des divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.²³

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. C'est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court.

Le bilan social est divisé en sept chapitres :

- l'emploi (notamment avec la ventilation des effectifs) ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité (accident du travail) ;
- les rémunérations et les charges accessoires (ainsi que d'autres modes de rétribution) ;
- les autres conditions de travail (avec notamment l'organisation du temps de travail),
- la formation (par rapport à la masse salariale, ce qui correspond aux impératifs légaux) ;
- les relations professionnelles (et notamment le mode de fonctionnement du comité d'entreprise) ;
- les autres conditions de vie relevant de l'entreprise (œuvres sociales, etc.).

L'audit social a donc notamment pour objectif de mesurer les performances sociale et sociétale de l'organisation, de réaliser une analyse sociale et d'aboutir à une planification sociale. Nous définissons la performance sociale comme la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel (détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution et détermination du coût d'opportunité d'une réponse), alors que la performance sociétale représente la mesure de l'efficacité de la politique de l'entreprise à l'égard de son environnement (via toutes les parties prenantes). D'autres critères de performance sont donc pris en considération.²⁴

²³PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 85.

²⁴TIXIER Julie, « Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques ». In Élisabeth Bertin, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007 pp. 269-288.

19-1-1- Professionnel : ce caractère découle de l'utilisation des démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

19-1-2- Référentiels : normes de comparaison :

- Un référentiel réglementaire permet un audit de conformité juridique.
- Un référentiel historique permet une comparaison avec les années précédentes.
- Un référentiel géographique permet une comparaison avec les données externes ; moyenne nationale, sectorielle.
- Un référentiel politique en comparant le chiffre constaté aux objectifs de l'entreprise. Si l'entreprise ne l'a pas atteint l'auditeur devrait rechercher les raisons et les conséquences.

19-1-3- Formulation d'une opinion est essentielle: la qualité de l'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du référentiel.

19-1-4- Participation des ressources humaines : L'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs externes, intérimaires, sous-traitants).

19-1-5- Formulation de recommandations pour améliorer la situation constatée et la rapprocher des référentiels retenus.

19-2-Travaux d'audit :²⁵

19-2-1-Les questionnaires d'audit :

- L'auditeur, pour mener à bien la collecte des informations, construit un questionnaire autour de six familles de questions : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ?, après chaque réponse une question de relance : Pourquoi ?

19-2-2-L'analyse des documents :

- Rapports sur divers aspects de la GRH.
- Examen des manuels de procédures et des descriptifs de postes.

19-2-3-L'Analyse du bilan social:

- Identification des caractéristiques de l'entreprise.
- Examen des politiques sociales.
- Le diagnostic global.

19-3- Différences entre l'audit social et l'audit de la fonction RH

²⁵PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 87.

Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service.

L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, finance et comptabilité.

L'objectif du bilan social est d'établir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise, à partir d'indicateurs représentatifs de la situation sociale et des conditions de travail.²⁶

19-4-Les caractéristiques de l'entreprise :²⁷

19-4-1- structure et caractéristiques de la population :

Pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales, il faut connaître les caractéristiques de la population :

- niveau de qualification ;
- Proportion de femmes ;
- Ancienneté ;
- Pyramide des âges.

19-4-2- conditions de travail et de sécurité :

- Niveau de risque aux accidents de travail et de trajet ;
- Maladies professionnelles ;
- L'organisation et le contenu du travail : travail posté, de nuit ou à la chaîne ;
- Les conditions physiques de travail : bruit, chaleur ;
- La durée et l'aménagement du temps de travail.

19-4-3- les comportements :

- L'absentéisme et départs constituent deux aspects des comportements du personnel mesurables à travers le bilan social.

19-5- Risques évalués par l'audit social

Les quatre types de risques possibles à évaluer et à anticiper dans le cadre d'un audit social :

²⁶TIXIER Julie, Op.cit.pp. 269-288.

²⁷PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 90.

1. **Le risque de non-respect des textes.** Il se situe au cœur de l'audit de conformité qui cherche à s'assurer du respect des lois, des règles et des textes afférant à l'entreprise auditée.
2. **Le risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel.** Il s'agit du risque de détérioration du climat social du fait d'un décalage entre les mesures constituées pour les salariés et les attentes de ces derniers.
3. **Le risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines,** c'est-à-dire que les besoins de l'entreprise sont en décalage par rapport aux ressources humaines disponibles. La GPEC, que nous avons évoquée précédemment, constitue un outil d'anticipation de ce type de risque.
4. **Le risque d'envahissement des préoccupations sociales par l'entreprise.** Lorsque les écarts entre les besoins et les ressources sont trop élevés ou encore lorsque la politique de gestion des ressources humaines se trouve particulièrement inadaptée, alors l'entreprise risque de se perdre dans des conflits sociaux. Ces conflits peuvent être soit ouverts (sous la forme de grèves notamment), soit larvés. Ces derniers sont plus difficiles à percevoir par l'auditeur, mais n'en sont pas moins importants, d'autant plus qu'ils peuvent mettre l'entreprise en péril. Ils prennent le plus souvent la forme d'un absentéisme accru, de la multiplication des arrêts maladie, des accidents du travail plus fréquents et d'un turnover élevé.²⁸

²⁸TIXIER Julie, Op.cit.pp. 269-288.

20- La gestion des compétences

20-1-La qualification

20-1-1- Définitions de la notion de qualification:

La qualification est « un stock de connaissances nécessaires et suffisantes pour exercer une profession bien déterminée et accéder à une classification dans la grille hiérarchique et salariale»²⁹.

« La qualification traduit la division sociale et technique du travail dans la société, les rapports de pouvoir, les adéquations ou distorsions par rapport aux évolutions des techniques et de l'organisation du travail. C'est un élément qui définit les rapports entre un travailleur et son employeur».³⁰

La qualification signifie « une méthode permettant de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un certain travail impose à un travailleur ordinaire, »³¹

Donc la qualification concerne le poste et non le travailleur c'est-à-dire qu'il faudrait parler non d'un classement d'ouvriers, mais d'un classement de postes.

Et la qualification collective désigne « la reconnaissance de capacités à travailler en équipe, à agir sur les mécanismes de coopération, à faire émerger des solidarités de groupe»³².

20-1-2-Contexte de la gestion par la qualification

Dans un modèle social de production caractérisé par des traits tels que :

- La demande de bien et de service relativement peu changeant à court terme ;
- Des processus productifs qui ne modifient pas fondamentalement les contenus des emplois et une organisation du travail où les tâches bien identifiées sont associées à des postes qui sont la référence en matière de rémunération ;
- Le rôle de l'ancienneté dans les carrières est essentiel.
- Les connaissances acquises en formation suffisaient pour l'occupation des postes et la garantie d'une promotion indépendante de la vraie réussite professionnelle.
- La qualification est acquise une fois pour toute du moment qu'elle est mesurée par le diplôme qui détermine donc la position sociale des individus.³³

²⁹ OURTAU. M. « Marché de la compétence et dynamique d'ajustement » in HAJJAR .V et BOUBION-BROYE.A **Modèles et méthodologies d'analyse des compétences**, OCTARES, Toulouse, 2004, pp 25-30

³⁰ ERBES-SEGUEIN.S, **La sociologie du travail**, La découverte, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p 64.

³¹ GILBERT P., THIONVILLE R., **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois**, ESF éditeur, Paris, 1990, p47.

³² DONNADIEU G., DENIMAL P., **Classification Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**, LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 1994, p 42.

En Algérie, la fonction sociale prédomine la stratégie des entreprises qui, évaluent leur réussite par le nombre de postes de travail créés. Dans ce contexte, la notion de qualification était valorisée, pour l'entreprise, elle est au service de l'économie ; pour l'individu, elle est une condition de rémunération et de socialisation.³⁴

20-1-3-Limites de la notion de qualification

Le poste n'est plus en mesure d'être un déterminant favorable pour la gestion des ressources humaines. De ce constat, Aubert et al.³⁵ Démontrent les limites de la notion de qualification dans les points suivants:

1. La première raison est relative à la rigidité de la qualification, alors que les contenus et l'organisation du travail évoluent de façons souvent radicales. L'explosion de la notion de poste et l'instabilité des situations de travail fait que les diplômés ne répondent pas en permanence aux exigences nouvelles.

2. La deuxième raison est la difficulté croissante de la qualification de s'adapter aux évolutions des emplois, qui n'exigent plus seulement les savoirs et le savoir-faire techniques attestés par les diplômés, mais il requièrent de plus en plus de capacité, d'initiative, d'adaptabilité, et autres éléments relevant d'avantage de qualités personnelles socialement acquises que de savoir académiques.

3. La troisième raison est que la notion de qualification ne reconnaît que les savoirs scolaires, délaissant l'importance du facteur de l'expérience, alors que « la prise en conscience du rôle pédagogique des expériences de terrain est évidente.

20-1-4-Glisement de la qualification vers la compétence

Face à la montée de la complexité et de l'événementiel dans les situations professionnelles, l'opérateur ne sait pas d'avance ce qu'il faut faire et comment. Il doit inventer, reconstruire et innover. Il doit réaliser sur place et en instantané une combinaison de ressources appropriées pour faire face à l'événement et non pas faire appel à une combinatoire de ressources préétablies.

Face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel doit savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier, faire des choix, prendre des risques, réagir à des aléas, innover au quotidien et prendre des responsabilités. ». ³⁶ écrit le Boterf.

³³ OURTAU M. P. 26.op.cit

³⁴ KADRI-MESSAID. H .A, « le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises algériennes », In, ABDOU. A et autres, **Entrepreneurs et pme. Approches algéro-françaises**, l'Harmattan, Paris, 2004, pp171-180.

³⁵ AUBERT.P. GILBERT.P PIGEYRE.F, Op. cit. p45

³⁶ LE BOTERF .G, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éditions, Organisation, Paris 2001, p.38

L'impératif de la flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifié la place accordée à la ressource humaine.

Selon Parmentier³⁷ Le terme de compétence apparaît en gestion des ressources humaines en 1984 et correspond à une mutation du système de relations professionnelles.

On passe :

- du concept de qualification qui fait référence, d'une part, à la notion de poste et, d'autre part, aux notions de connaissance et de savoir-faire de la personne sanctionnés par une reconnaissance collective (diplôme, classification...);
- au concept de compétence qui fait référence, d'une part, à la notion de métier et, d'autre part, à l'individu et à sa capacité à faire face à une situation.

20-2-Définitions de la compétence

Les chercheurs s'accordent presque tous à définir la compétence comme la capacité à assumer une responsabilité professionnelle concrète et à prendre des initiatives dans un contexte de travail donné.

Pour Zarifian,³⁸ La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté :

- Prise de la compétence : la compétence se prend, elle résulte d'une démarche propre de l'individu qui accepte de prendre en charge la situation et de se prendre lui-même en charge face à cette situation » parce que l'engagement est indispensable ;
- Prise d'initiative : qu'est une action qui modifie l'existant. Cette prise d'initiative peut s'effectuer selon des degrés différents, à partir du choix d'une règle à l'intérieur d'un répertoire de procédures proposées, jusqu' à l'invention d'une réponse originale pour affronter avec succès l'inédit ;
- Prise de responsabilité est bien entendu la contrepartie de l'autonomie, mais la définition de l'objet de la responsabilité est indispensable (satisfaction des clients, respect des délais, développement de la compétence de ses collaborateurs...).

Quant à LORINO Philippe « Une compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette attitude peut être individuelle ou organisationnelle »³⁹ .

³⁷ PARMENTIER Christophe, **L'ingénierie de formation**, Eyrolles, Paris, 2008. P 62.

³⁸ ZARIFIAN. Philippe. **Objectif compétence**, Liaisons, Paris, 1999, p 70

³⁹ LORINO, Philippe, **Méthodes et pratique de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences**, éd : Organisations, Paris, 2001. p, 401.

Les compétences :

- différent des caractéristiques individuelles que sont les aptitudes et les traits de personnalité ;
- elles requièrent pour se développer à la fois la présence de qualités spécifiques et le passage par des expériences formatrices ;
- elles sont appréhendées non pas dans la perspective des différences entre individus, mais du point de vue des comportements qui permettent d’accomplir efficacement les missions qui constituent un poste ou un emploi.⁴⁰

Les compétences sont le fruit de l’expérience, mais qu’elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents. Il faudra donc tenir compte dans l’élaboration d’une liste de pré-requis, non seulement des compétences, mais également des aptitudes et des traits de personnalité nécessaires pour acquérir, grâce à l’expérience, d’autres compétences.⁴¹

- Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d’autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée.
- Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des situations-test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises.
- Les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes.⁴²

LE BOTERF⁴³a démontré les faiblesses des définitions qui entendent par la compétence « l’application de savoir théoriques ou pratiques, ou comme un ensemble d’aptitudes ou de traits de personnalité » comme suit :

- Elles assimilent les compétences à des ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être) alors qu’il n’y a de compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l’action.
- Elles considèrent la compétence comme une simple addition, alors qu’il s’agit d’une combinatoire où chaque élément se modifie en fonction des caractéristiques de ceux auxquels il s’associe.

⁴⁰ LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2009. P 31.

⁴¹Ibid. P 43.

⁴² LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Op.cit. P 35.

⁴³ LE BOTERF .G, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Op.cit.

- Elles conduisent à construire des référentiels de compétences, des listes interminables de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.
- Elles appréhendent la compétence uniquement en termes d'*état*, alors qu'il s'agit aussi d'un processus, d'un *lien* reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat (service, produit) par un destinataire. Avant de définir la compétence comme un « Savoir agir »⁴⁴.

Donc, La compétence n'est pas un produit de la formation théorique, mais elle se construit à partir des performances techniques et relationnelles des responsabilités et d'initiatives attachées aux emplois qu'il a occupés.

La compétence renvoie à des caractéristiques qui dépendent de la situation de travail car il ne s'agit plus, pour l'individu, de savoir mais « d'être capable de » mettre en application ses savoirs dans une situation de travail donné....Aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes, mais des compétences, on ne recherche plus des candidats, mais des compétences.⁴⁵

Au-delà de la diversité des définitions, les composantes de la compétence requièrent un certain consensus :

- tout d'abord, *le savoir*, ensemble de connaissances acquises par l'étude, qui peut être scientifique, technique ou fonctionnel ;
- par ailleurs, le *savoir-faire*, entendu comme l'ensemble des pratiques acquises par la pratique professionnelle dans le cadre de situation de travail, qui peut être particulier, général, managérial ;
- le *savoir-faire faire* renvoyant à la capacité à organiser une activité, à la déléguer ;
- le *savoir-être* est également cité comme partie intégrante des compétences : on reconnaît ainsi la place des attitudes et comportements dans la capacité à résoudre un problème.

Sont envisagées la réactivité, l'adaptabilité, la capacité à communiquer, à travailler en équipe... elles-mêmes pouvant être influencées par les valeurs des individus et d'autres caractéristiques individuelles. Ces savoir-être permettent d'utiliser plus efficacement les savoirs en situation professionnelle.⁴⁶

L'individu compétent n'est pas celui qui maîtrise uniquement les tâches constituant son poste de travail, mais « Est compétent » celui qui, au-delà de toute prescription de son travail, saura maîtriser une situation soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu.

⁴⁴ LE BOTERF.G, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, Organisation, Paris, 2004 p.91

⁴⁵ PARMENTIER Christophe, Op.cit. P 56.

⁴⁶ ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, Op.cit. P 51-52.

« Est compétent » également celui qui a fait ses preuves et est reconnu compétent par le jugement des autres. L'individu compétent est aussi, celui qui réalise des performances car « Être compétent, c'est fondamentalement apporter de la valeur à un utilisateur »⁴⁷.

20-3-Définition de la gestion des compétences

« La gestion des compétences dépasse la gestion par le poste de travail et s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à de nouveaux environnements. Gérer les compétences va consister à identifier les filières de compétences, à mettre en place des instruments d'évaluation, à adapter les moyens de recrutement, de gestion de carrières et de formation en conséquence.»⁴⁸

« Regarder la gestion des compétences comme un moyen de modernisation de la gestion du personnel »⁴⁹, c'est préconiser l'approche « compétence » où l'entreprise doit organiser le travail d'une manière à offrir les possibilités de mobilité, d'apprentissage par l'expérience et de polyvalence ; parce que « pour l'entreprise, gérer les compétences, c'est faire en sorte de disposer au bon moment et au bon endroit des savoir-faire qui vont, mieux que ne font les concurrents »⁵⁰.

Donc, la gestion des compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences et leur évaluation comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, formation...) et comme lien avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprise.

20-4-Vertus et objectifs de l'approche par les compétences :⁵¹

Principalement, l'approche « gestion des compétences » se positionne autour de trois objectifs:

- L'accompagnement de la transformation des organisations du travail longtemps basées sur une déqualification et la standardisation. En s'appuyant sur les compétences, en les valorisant et en les développant, l'entreprise devrait être en mesure de résoudre au mieux l'équation qualité-délais-coûts.

⁴⁷ MEIGNANT. Alain, **Ressources Humaines. Déployer la stratégie**, Liaisons, Paris, 2000, p 110

⁴⁸ GILBERT .P. THIONVILLE.R, *op,cit* , p42

⁴⁹ MEIGNANT A., *Op.cit.*, p, 114.

⁵⁰ *Ibid.* p, 103.

⁵¹ ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, *Op.cit.* P 52-53.

- L'évolution de la pensée stratégique. Les années 1980 mettent en avant la notion d'avantage concurrentiel, aussi la possession de compétences humaines spécifiques rimerait avec avantage concurrentiel.

- La transformation du lien salarial. D'un lien rigide, on est passé dans les années 1980 à un lien de plus en plus flexible (CDD, CDDI, intérim, missions courtes). L'employeur a besoin du bon employé, avec des compétences spécifiques à un instant t . L'approche par les compétences apporte une nouvelle vision des traditionnelles qualifications, ancienneté ou niveaux.

21- Agir avec compétence

Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources :

21-1-Equipement en ressources incorporées :⁵²

L'équipement incorporé dans lequel la personne peut puiser pour agir avec compétence, comporte divers types de ressources :

1. Des connaissances générales (concepts, savoirs disciplinaires...) Elles servent à comprendre un phénomène, une situation, un problème. Elles répondent à la question « comment ça marche ?
2. Des connaissances spécifiques à l'environnement professionnel : ce sont les connaissances sur le contexte de travail de la personne ; équipement, règles de gestion, culture organisationnelle... Elles permettent de s'adapter et d'agir sur mesure.
3. Des connaissances procédurales : Elles visent à décrire « comment il faut faire ? ». elles décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires.
4. Des savoir-faire opérationnels : ce sont les démarches, les méthodes, les instruments dont la personne maîtrise l'application pratique, ils permettent de savoir opérer.
5. Des savoir-faire expérientiels : Ils sont issus de l'expérience, de l'action. Exprimés : façons de faire, connaissance tacite, tours de main.
6. Des savoir-faire relationnels : ce sont des capacités qui permettent de coopérer efficacement avec autrui, capacité d'écoute, de négociation, travail en équipe.
7. Des savoir-faire cognitifs : Ils correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse à la résolution de problèmes, à la conception et réalisation de projets, à la prise de décision, au raisonnement, à l'invention...
8. Des aptitudes et qualités : ce sont les caractéristiques de la personnalité, rigueur, force de conviction, initiative.
9. Des ressources psychologiques : savoir gérer son énergie.
10. Des ressources émotionnelles : savoir ressentir une situation. Savoir capter des signaux faibles.

21-2-Equipement en ressources de l'environnement:

1. Banques et réseaux de données.

⁵² LE BOTERF.G, **Ingénierie et évaluation des compétences**, Op.cit.p.48.

2. Réseaux et associations professionnelles.
3. Réseaux d'expertise.
4. Réseaux de clientèle.

21-3-Le curseur de la compétence⁵³

L'organisation du travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus :

21-3-1-Conception taylorienne (segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de prescriptions opératoires strictes, logique de postes. Ici la compétence se définit comme « savoir-faire » ou être capable d'effectuer une opération prescrite.

21-3-2-Organisation ouverte (prescription en termes d'objectifs ou d'orientations générales, règles génériques, métier complet, équipes à responsabilité élargie). Ici la compétence se définit comme « savoir-agir » ou être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, de coopérer.

22- Qu'est-ce qu'un professionnel ?⁵⁴

La compétence n'existe pas en soi, indépendamment d'un sujet qui la porte. Ce qui existe réellement ce sont des personnes plus ou moins compétentes.

22-1-Le professionnel : C'est celui qui sait gérer une situation professionnelle complexe et qui possède les savoirs suivants :

22-1-1-Savoir agir et réagir avec pertinence :

- savoir quoi faire ;
- Savoir aller au-delà du prescrit ;
- Savoir choisir dans l'urgence ;
- Savoir arbitrer, négocier, trancher ;
- Savoir enchaîner des actions selon une finalité.

22-1-2-Savoir combiner des ressources et les mobiliser dans un contexte :

- Savoir agir avec compétence en combinant des ressources
- Savoir tirer parti des ressources de l'environnement

22-1-3-Savoir transposer :

- Savoir mémoriser de multiples situations et solutions types

⁵³Ibid p.44

⁵⁴ LE BOTERF.G, **Ingénierie et évaluation des compétences** Op.cit. p.125.

- Savoir prendre de recul, fonctionner « en double piste »
- Savoir repérer et interpréter des indicateurs de contexte
- Savoir créer les conditions de transposabilité à l'aide de schèmes transférables

22-1-4-Savoir apprendre et apprendre à apprendre :

- Savoir tirer les leçons de l'expérience ;
- Savoir transformer son action en expérience
- Savoir décrire comment on apprend

22-1-5-Savoir s'engager :

- Savoir engager sa subjectivité
- Savoir prendre des risques
- Ethique professionnelle

23- Quelques qualités que doit posséder le responsable du service RH⁵⁵

Le responsable du service RH doit maintenir le degré d'actualisation de ses qualités suivantes à un niveau élevé :

23-1-Connaitre et comprendre :

- Les enjeux financiers affectant l'organisation et les moments opportuns pour contrôler le budget de son service ;
- Les mécanismes des relations humaines ;
- Les fonctions de l'organisation (marketing. Finance.....)

23-2-Etre capable :

- De développer des politiques, des programmes, des activités et des systèmes ;
- D'intervenir par ses conseils auprès de la direction générale et des employés ;
- De maîtriser les connaissances liées aux changements technologiques ;
- D'analyser des problèmes concernant l'ensemble des activités de la GRH et d'apporter des solutions.

23-3- Avoir :

- Un sens de la responsabilité et de la tolérance;
- Un sens de la réflexion et du leadership ;
- Un sens de l'écoute. Et défendre ses idées avec persévérance ;
- Un sens de l'entrepreneurship.

⁵⁵ SEKIOU. L, & al, Op.cit.P 42.

Conclusion :

En guise de conclusion je rappelle le dictant de l'ancien philosophe chinois :

Si tu veux des fruits dans un an cimes des grains ;

Si tu veux des fruits dans dix ans plantes des arbres ;

Si tu veux des fruits à vie formes des hommes.