

OFFICE DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET DE LA PROMOTION
DU TRAVAIL



OFPPT

Partenaire en compétences

La Gestion du Ressources Humaines

Filière :
Technicien Spécialisé en Gestion d'Entreprise

Préparée par :
M^{elle} HAJJAJ Asma & M^{elle} SAIDI Leila

Année Scolaire :
2008-2009

Introduction générale

Si on veut donner une définition de la gestion des ressources humaines, on peut dire que c'est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation.

Cette gestion intervient dans divers domaines relatifs à la présence du salarié au sein de l'entreprise : le recrutement, la formation, la motivation, la communication, les conditions du travail, la gestion des conflits....

La bonne gestion des ressources humaines passe par l'élaboration d'une stratégie mûrement réfléchie et planifiée.

1- Historique de la gestion des ressources humaines.

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, et de ce fait ses employés, était l'autorité. Cependant, cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XX^{ème} siècle avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH.

L'école classique :

En 1910, Fayol a émis une théorie dite théorie administrative qui fut développée aux Etats-Unis et en Allemagne par divers autres penseurs et qui prône l'idéal de l'organisation du travail comme étant la vision de l'entreprise tel une grande machine régie par des lois universelles qui sont résumées comme suit :

- ❖ Spécialisation des tâches.
- ❖ Standardisation des opérations
- ❖ Unité de commandement : une seule direction, un chef unique qui a seul habilité à donner des ordres.
- ❖ Centralisation de la prise de décisions.
- ❖ Organisation par département : les liaisons hiérarchiques doivent être simples et respectées.

L'année suivante a vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dont l'objet fut la relation employés-employeurs qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient l'organisation scientifique du travail « OST » qui définit très précisément la manière selon laquelle les tâches doivent être organisées et qui se base sur les principes suivants :

- ❖ La spécialisation : une distinction absolue doit être réalisée entre les tâches de conception confiées aux cols blancs, et les tâches d'exécution confiées aux cols bleus.
- ❖ Décomposition : tout le travail est décomposé en opérations élémentaires affectées d'un temps fixant le rendement.
- ❖ La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche : une étude scientifique doit conduire à une décomposition du travail en tâches élémentaires, dont le temps d'exécution est mesuré avec minutie.
- ❖ La mise en place d'un système d'incitation financière : variant en fonction du travail réalisé, rémunération aux pièces et primes de rendement.
- ❖ Le contrôle : rigoureux de l'exécution, chaque étape de la production et chaque geste de l'ouvrier doivent être contrôlés.

Ainsi, ces principes interprètent l'organisation de l'entreprise comme étant basée sur la compétence des individus qui y travaillent. Ainsi les différents critères qui définissent le personnel de l'entreprise sont analysés scientifiquement entraînant une meilleure gestion des ressources humaines, ce qui permet l'augmentation de la productivité de l'entreprise.

Cependant, cette approche est limitée du fait qu'elle ne prête pas assez attention au facteur humain qui est supposé être instable, considérant ainsi l'ouvrier comme une machine infaillible qui n'a pour ambition que de percevoir sa rémunération, négligeant sa personnalité, sa liberté et sa capacité à décider et à agir. L'école classique a donc pour faille de considérer les ressources humaines comme une armée qui exécute ce que les chefs pensent, résumant l'art de diriger à l'art de donner des ordres illustrant donc un travail ennuyeux et parcellaire démotivant et où tout ouvrier manquant stoppera la production.

L'école des relations humaines :

À l'opposée de l'école classique, cette approche a donné une grande importance au facteur humain.

C'est grâce à une étude réalisée par Elton Mayo au cours des années 1920-1930 et qui a permis de conclure que l'environnement social au sein de l'entreprise influe sur le comportement des travailleurs beaucoup plus que le règlement de l'entreprise ou les directives des supérieurs. Ce qui le mena à conclure que l'ouvrier est bien plus complexe qu'une simple machine qui exécute des ordres et a fait les observations suivantes :

- ❖ L'entreprise est autant un système social qu'un système technico-économique.
- ❖ L'individu est motivé par des facteurs d'ordre psychologique, ainsi, le simple fait de prêter attention au personnel augmente sa productivité.
- ❖ Le groupe de travail est fondamental, sa nature détermine les attitudes et la productivité de chaque travailleur.

L'école moderne :

Cette école représente les dernières théories se rapportant à la GRH qui essayent en générale sur combler trois points fondamentaux :

- ❖ Les ressources humaines sont en général mal exploitées.
- ❖ L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs.
- ❖ La satisfaction de l'individu dépend étroitement du travail accompli.

La théorie X et Y :

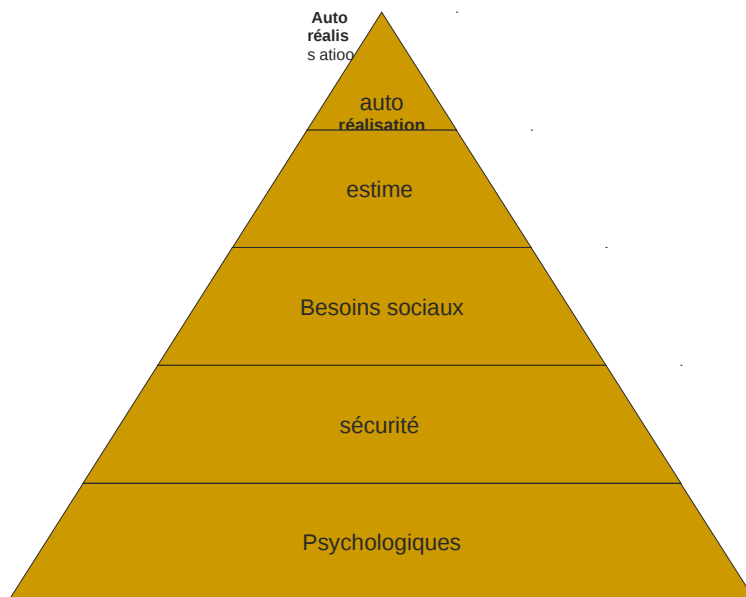
Parmi les approches moderne se rapportant a la GRH, on peu citer la théorie X et Y émise par Douglas MC Gregor qui compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie X) a la conception moderne basée sur la participation (théorie Y).

<u>La théorie X:</u>	<u>La théorie Y:</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les individus n'aiment pas le travail. ➤ Ils ont peu d'ambition. ➤ Ils sont réfractaires aux responsabilités nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les individus aiment le travail. ➤ Ils sont capables de se contrôler, sont créatifs, ambitieux. ➤ Ils cherchent de nouvelles responsabilités.

MC Gregor favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quelque soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de la société.

La théorie des besoins :

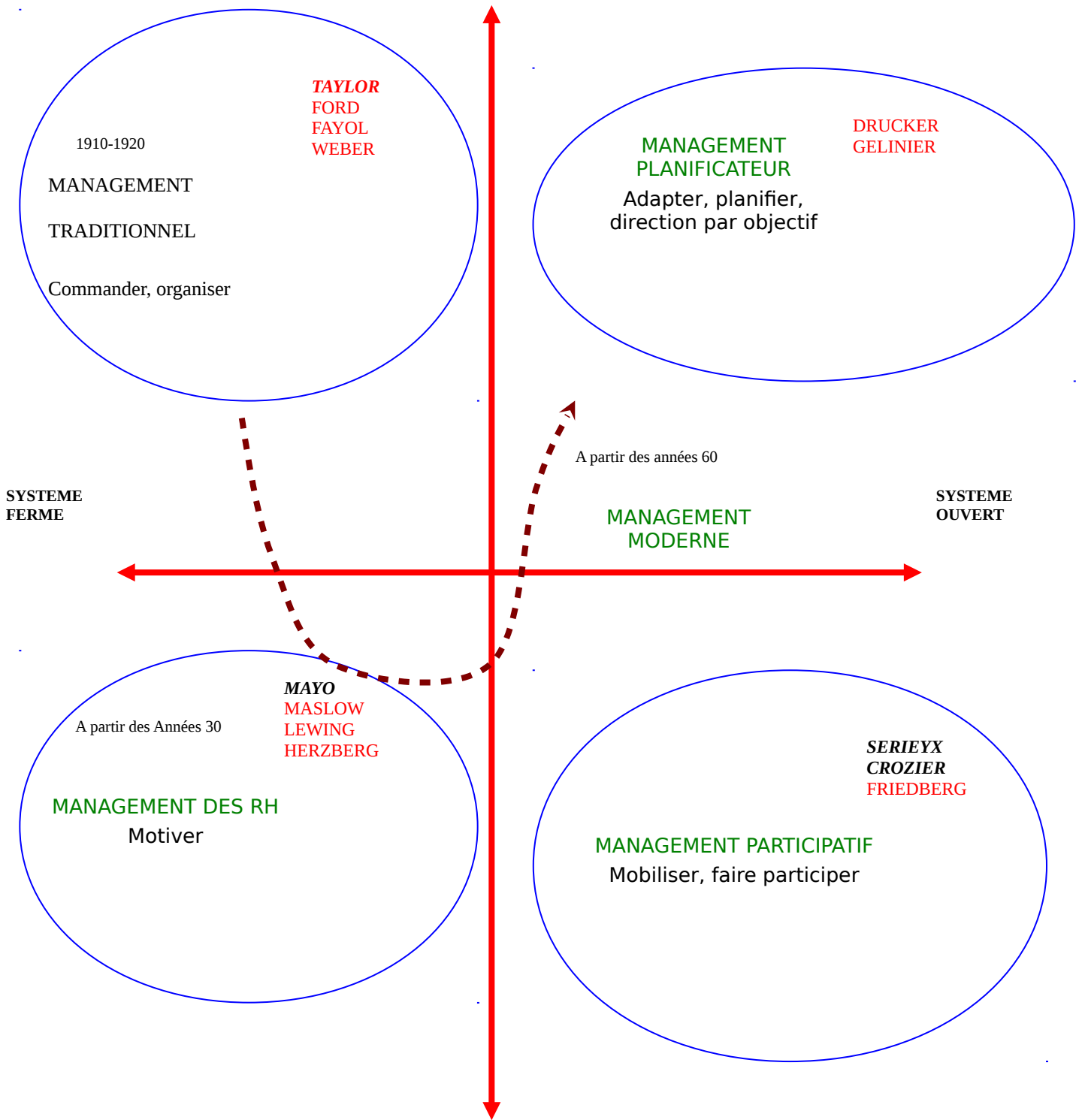
On a aussi une théorie de Maslow selon laquelle l'homme peut être classifié par niveaux :



De cette façon, Maslow trouve qu'un besoin n'est plus motivant dès lors où il est satisfait. Poussant de ce fait l'individu à se trouver en quête de nouveaux besoins.

Résumé:

ORGANISATION COMME AGENT RATIONNEL



1910-1920
MANAGEMENT
TRADITIONNEL
Commander, organiser

TAYLOR
FORD
FAYOL
WEBER

MANAGEMENT
PLANIFICATEUR
Adapter, planifier,
direction par objectif

DRUCKER
GELINIER

SYSTEME
FERME

SYSTEME
OUVERT

A partir des années 60

MANAGEMENT
MODERNE

A partir des Années 30

MANAGEMENT DES RH
Motiver

MAYO
MASLOW
LEWING
HERZBERG

SERIEYX
CROZIER
FRIEDBERG

MANAGEMENT PARTICIPATIF
Mobiliser, faire participer

ORGANISATION COMME AGENT SOCIAL

2- Définition :

La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation (association, entreprise, administration, etc.).

La gestion des ressources humaines se place alors comme une fonction support, apportant méthodologie et conseils aux fonctions opérationnelles. Ce sont en effet les évolutions techniques, économiques et sociologiques (développement du droit social) qui ont entraîné en quelque sorte la prise de conscience que si le personnel est un coût pour l'entreprise c'est avant tout une ressource pour celle-ci ... le personnel est désormais considéré comme un facteur de succès pour l'entreprise.

3- Objectifs de la GRH :

Après avoir donné une définition de la notion de GRH, voyons ensemble quels sont ses objectifs.

On peut regrouper ces objectifs en quatre groupes essentiels :

- Organiser et coordonner que ce soient les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.
- Il faudra ensuite appliquer la réglementation du travail, notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par exemple).
- De même sera définie une politique de l'emploi permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc d'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.
- Enfin, il conviendra de réaliser différentes tâches administratives (telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, etc.) et de communication interne (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'information qui devront y figurer).

4- Dimensions des RH dans l'entreprise :

Sans être exhaustive cette liste permet de distinguer plusieurs dominantes.

La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise.

Certaines décisions relevant de la gestion des ressources humaines sont plutôt tactiques (comme, par exemple, une action de formation alors que d'autres sont d'avantage stratégiques (telles que, par exemple les décisions se traduisant par une substitution capital travail, donc par des licenciements).

Une partie de ces tâches peut être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent l'avenir de l'entreprise.

5- Quels sont les facteurs qui influencent la GRH :

a) les évolutions technologiques

Le mot technologie recouvre l'ensemble des connaissances que l'humanité possède afin de réaliser des choses. Ce mot englobe aussi bien inventions et techniques que la masse du savoir acquis dans tous les domaines. Les organisations doivent de plus en plus faire face aux changements technologiques nombreux et rapides afin de pouvoir suivre la concurrence.

Si le travail humain demeure indispensable pour la production et la distribution de biens et de services, la généralisation de l'informatique et de l'utilisation de machines pour la réalisation d'un programme de travail (automatisation) limitent les domaines d'intervention de l'homme.

Non seulement le progrès technique a pour effet de transférer à la machine une part de plus en plus importante des actes de production de biens, mais les changements apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont beaucoup plus rapides car ils concernent non seulement la mécanisation de la production, mais aussi le processus même de création.

b) Les évolutions socio-économiques

Dans un monde en perpétuel changement, le facteur qualité ne peut échapper à la vue des clients, les exigences de la production obligent les entreprises à combiner des produits de qualité et différenciés à des produits bas de gamme et standardisés, et les conduisent à opter pour le juste à temps. (Qualité et efficacité)

En effet, les principaux facteurs économiques qui affectent l'organisation sont :

- 1- le capital en termes de machinerie, édifices, inventaires de marchandises, équipements de bureau, liquidités et toutes sortes d'opérations liées à la disponibilité et aux prix des biens capitaux nécessaires
- 2- la disponibilité, la qualité et le coût de la main-d'œuvre
- 3- les changements dans l'échelle des prix
- 4- la productivité, tributaire de l'état de la technologie
- 5- la disponibilité des entrepreneurs et des dirigeants
- 6- les politiques fiscales des gouvernements
- 7- les attitudes et les désirs des clients

c) l'environnement socioculturel

Il est formé des attitudes, convictions et valeurs sociales ainsi que des mœurs et des habitudes de vie des individus qui composent un groupe ou une société. Il s'exprime à travers de grands courants, par exemple les changements qu'a connus l'occident depuis quelques décennies avec la syndicalisation des travailleurs et travailleuses, un plus grand nombre de femmes sur le marché du travail, l'adaptation à un nombre plus important d'emplois, des changements face à la mode, aux loisirs, au travail, etc.

L'organisation ne peut négliger l'apport des facteurs socioculturels quant elle recherche un environnement de travail qui suscite le rendement et la satisfaction

d) l'environnement légal

De multiples lois, réglementations et jugements de cour forment l'environnement légal de l'organisation. Certaines lois visent à protéger les travailleurs, les consommateurs et la collectivité dans son ensemble. D'autres visent à faire respecter les contrats et à assurer le droit de propriété. D'autres encore ont pour but de dicter une conduite aux dirigeants et à leurs subordonnés dans les entreprises commerciales.

e) l'environnement éthique

Elle se rattache à l'ensemble des normes de conduite personnelle généralement acceptées et respectées. Les normes éthiques varient d'une société à une autre à titre d'exemple, dans certains pays, l'acte de donner des rétributions à de hauts fonctionnaires n'est pas considéré comme de la corruption. Mais dans certains, cela est le cas.

➤ Vers une gestion stratégique des ressources humaines : ainsi on est passé d'une vision essentiellement administrative et opérationnelle de la fonction à une vision plus stratégique ; la GRH s'intègre dans une perspective de développement à long terme.

6- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) :

Toute entreprise se doit de répondre à deux questions : de quelles compétences a-t-elle besoin, aujourd'hui et plus encore demain ? Avec combien de personnes ?

En effet, si, dans le passé, on parlait simplement de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Ce changement sémantique indique que les qualifications (vision statique) ne suffisent plus : il faut maintenant des compétences (vision dynamique), notion plus floue et plus contingente.

1. Mise en oeuvre de la GPEC :

La gestion prévisionnelle pourra, à l'instar de la roue de Deming :

- 1-prévoir les effectifs disponibles à l'horizon choisi et les besoins en postes nécessaires à la fabrication ou l'activité prévus ;
- 2-Faire les actes de gestion opérationnelle en vertu de ces prévisions ;
- 3- Vérifier les prévisions en fonction des variations de marché ou humaines ou technologiques et les réalisations ;
- 4-Corriger et améliorer les prévisions, ajuster également la gestion quotidienne compte tenu des enseignements, mettre en application les nouvelles prévisions et les nouvelles orientations concrètes de gestion, les améliorer, puis dans un nouveau cycle de la roue, formuler de nouvelles prévisions, ajuster, corriger, mesurer, etc.

La gestion prévisionnelle est un effort continu de prévisions, d'actions, de mesures et d'ajustements. Les applications de la gestion prévisionnelle de l'emploi, se retrouve dans tous les secteurs de la gestion : recrutement, évaluations, promotions et rémunérations, ajustements d'effectifs et, bien sûr, la formation.

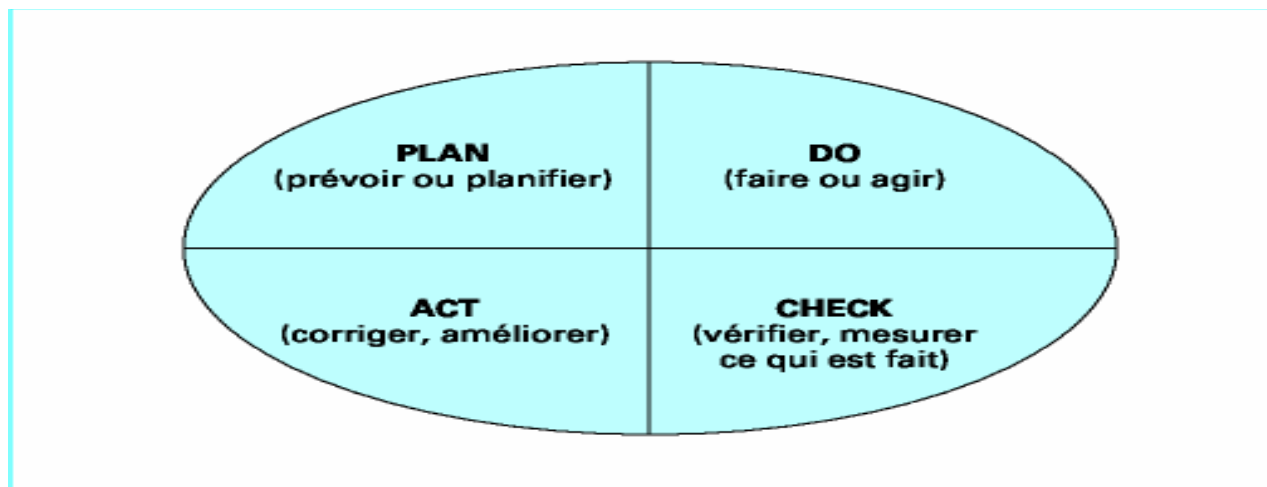


Figure 1 - Roue de Deming

2-Définition des différents types de personnels dont l'entreprise a besoin :

L'entreprise doit déterminer ses besoins en salariés embauchés en contrats à durée indéterminée (CDI)- ce qui permet de définir l'effectif permanent -, en contrats à durée déterminée (CDD), à temps partiel, en travail temporaire.

3-Définition des différents types de compétences dont l'entreprise a besoin :

L'entreprise doit d'abord procéder à l'évaluation des postes pour définir ses besoins d'embauches, puis analyser le contenu de ces postes, non seulement en termes de qualifications mais aussi en termes de compétences.

Cela suppose d'une part de déterminer un mode individuel d'évaluation des compétences des différents salariés, d'autre part, de définir un inventaire des profils d'emplois et de compétences dont l'entreprise a besoin. Ces deux tâches sont des outils de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET GESTION DES CARRIERES

1). Introduction:

Le présent et le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans aucun doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour se préparer au futur.

La GPEC est un ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les entreprises, et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement. A partir de l'estimation des besoins actuels et futurs de l'entreprise, elle permet d'analyser les ressources humaines, c'est-à-dire la somme des compétences réunies par les salariés. Ce sont enfin des processus qui aboutissent à des politiques et des plans d'action pour mettre en oeuvre les moyens d'adaptation de ces compétences aux exigences.

La GPEC comporte une double dimensions, collective et individuelle.

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en oeuvre un projet d'évolution professionnel.

Dans les deux cas, il s'agit d'une démarche tournée vers l'avenir. Mais face un environnement en mutation incessant, peut-on vraiment mettre en place une Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences efficace, c'est à dire capable de répondre aux exigences de l'environnement.

C'est en se posant cette question que nous allons essayer de comprendre la démarche de la GPEC. Mais avant de détailler les moyens de mise en oeuvre de la GPEC, nous devons d'abord comprendre pourquoi a-t-on eu besoin de créer cette fonction au sein de la direction des ressources humaines. Et enfin, nous allons dégager les limites éventuelles de cette démarche tout en essayant de répondre à la question posée.

Avant tout, intéressons nous à la notion d'emploi. Comme son nom l'indique la GPEC est d'abord une gestion anticipée de l'emploi. Ainsi nous sommes amenés à poser la question suivante : quelles sont les paramètres qui influencent l'emploi ?

2). Bref historique de la GPEC

L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 1960)

L'entrée de la prévision dans la gestion du personnel s'est *fait* grâce au progrès de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique. Les premières recherches ont été *faites* dans l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique, les compagnies aériennes. En France, les expériences significatives de gestion prévisionnelle des ressources humaines ont débuté dans les années 1960.

Les modèles de gestion prévisionnelle de l'époque, sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable.

L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)

À cette époque, l'orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion des carrières. A la différence de la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestions des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement.

Mais à la suite du « premier choc pétrolier », l'intérêt pour la prévision marqua une pause.

L'ère de l'entreprise citoyenne et la gestion prévisionnelle des emplois (année 1980)

Le **renouveau** de la gestion prévisionnelle s'est amorcé vers la fin des années 70, en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi et de l'aggravation du chômage combinée à des déficits sectoriels ou locaux de main-d'oeuvre. Il ne s'agit plus d'optimiser une gestion des ressources humaines en période de croissance, mais de prévenir les crises, à la suite de réductions massives d'effectifs, en particulier dans l'industrie lourde.

Les grandes entreprises industrielles ont donc été les premiers à mettre en oeuvre une gestion

prévisionnelle des emplois. (Framatome, Renault, Rhône-Poulenc...)

L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des compétences (années 1990)

À partir de cette époque, la GPRH s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour revenir à une approche qualitative et individuelle. Et en relation avec cette tendance, la notion de compétence occupe une place de plus en plus grande. Le virage est vraiment pris au début des années 1990. Les entreprises semblent devenir plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume.

Approche méthodologique de la GPPEC

Issue de l'ouvrage de Dominique THIERRY et Christian SAURET «*la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*», l'approche méthodologique de la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences et la formation se décline de la manière suivante :

- analyse des métiers,
- analyse des activités par la description du poste,
- analyse des compétences, des capacités,
- analyse de la population par rapport aux métiers exercés,
- adaptation des compétences à l'évolution des besoins,
- analyse prospective des contenus et des exigences du métier,
- mobilité dans d'autres métiers de l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise,
- formation,
- analyse de l'entretien d'appréciation : adaptation par rapport au poste et changement de poste éventuel.

I. La GPEC : du recrutement à la mobilité

Avant toute construction d'une GPEC, il faut bien identifier la stratégie de l'entreprise et les enjeux qui en découlent et de connaître précisément l'organisation de la fonction « Ressources Humaines ».

Pour établir une GPEC, différentes étapes doivent être respectées :

- La définition du poste (voir fiche),
- Le profil du poste (voir fiche),
- Les emplois (voir fiche),
- Le référentiel métier (voir fiche),
- Le référentiel de compétences (voir fiche),
- L'analyse détaillée de la mise en œuvre du suivi des carrières (voir fiche).

L'analyse des postes

L'analyse des postes présente une large gamme d'utilisations possibles :

- définition des besoins,
- recrutement et sélection,
- appréciation,
- formation,
- élaboration des plans de carrière,
- détermination des grilles de rémunérations,
- organisation de l'entreprise,
- amélioration des conditions de travail.

Les méthodes doivent être adaptées aux buts poursuivis. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques.

L'analyse respecte **deux principes**. Elle s'attache :

- à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- aux tâches (non à l'opérateur).

L'analyse doit répondre à **deux préoccupations** :

- connaître l'utilité du travail ;
- décrire les composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales) du travail.

Elle peut être menée selon diverses méthodes.

1. L'Observation:

Un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout l'exécution des tâches correspondant à un poste. Cette observation est directe, immédiate, sur le lieu de travail. Elle est assez longue pour permettre d'enregistrer tous les moments du cycle des opérations. L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

L'observation présente deux avantages et quatre inconvénients :

Avantages :

- moins de biais du fait de l'intervention d'un observateur extérieur.
- homogénéité des grilles et des critères d'analyse.

Inconvénients :

- la méthode requiert beaucoup de temps.
- Elle est limitée à des processus de production courts (tâches répétitives).
- L'observation suscite les réticences du personnel observé.
- Tous les éléments que seul le travailleur peut apporter (le pourquoi de telle méthode...) sont absents.

2. L'Entretien :

Après analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien, comme par exemple de la façon suivante :

Identification de l'agent et du poste:

- Nom, prénom,
- Poste,
- Unité,
- Age du tenant,
- Echelle, échelon.

Relations:

- hiérarchiques,
- fonctionnelles,
- Relations de travail

Tâches :

- Quoi ? (Ce qui se fait tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...).
- Avec qui ? (Réception, exécution, transmission.)
- Supports, outils.
- Qui décide ?
- Qui contrôle ?

Exigences :

- Physiques,
- Intellectuelles,
- Formation : générale, technique,
- Expérience,
- Formation au poste.

Evaluation du carriérist :

- Ancienneté,
- Promotion attendue.

Remarques : la méthode permet de recueillir les données relatives au poste plus facilement et plus rapidement. Elle assure une objectivité satisfaisante. L'opérateur peut entraîner un risque de surestimation ou de sous-estimation des difficultés du poste et des exigences requises.

3. Questionnaire :

Les salariés eux-mêmes remplissent un questionnaire sur leur travail. Les informations sont ainsi recueillies à la source par les principaux intéressés. La méthode est peu coûteuse. Cependant, les données recueillies présentent un caractère très subjectif et doivent être corrigées et interprétées.

4. La méthode des incidents critiques :

Elle implique d'établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus.

Chacun des incidents critiques est décrit :

- les causes et les circonstances de l'incident,
- les faits précis exécutés par le travailleur,
- les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.

Cette méthode peut être utilisée en entretien d'évaluation. Elle consiste à ne travailler qu'à partir de faits réels (écartant ainsi toute opinion, sinon toute interprétation) qui ont eu lieu en cours d'année et qui semblent significatifs d'erreurs ou de limitations améliorables.

Mais elle revêt un peu un aspect d'espionnage car elle suppose que le manager a soigneusement tenu registre des différents événements passés. Certes, il est bon de le faire, mais à grands traits. Et surtout, il est un élément qui est aussi objectif, et qui ne suppose pas le même travail de mémoire : ce sont les résultats, tels qu'ils apparaissent par l'observation de la description de fonctions et des objectifs passés.

La Description du Poste

Elle doit être réalisée pour l'ensemble du personnel afin de savoir « qui fait quoi ? » et de définir le rôle et la mission de chacun. Généralement la description de poste est réalisée avec l'aide du DRH et éventuellement avec l'aide d'un consultant extérieur.

C'est la première étape pour définir le poste de l'ensemble des salariés. En effet, le « qui fait quoi ? » est indispensable aujourd'hui compte tenu des évolutions des entreprises pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné.

Exemple N°1 de fiche de Description de poste :

Direction ou service :	Intitulé du poste :
Localisation géographique :	Nom du titulaire du poste :
Dépend hiérarchiquement de :	
Travaille avec :	
(*) polyvalence sur le poste avec :	
Mission (rôle) :	
Activité principale (en terme de tâches) :	
Activités secondaires :	
Liaisons principales et nature des relations (internes/externes) :	
Niveau de responsabilité (niveau de délégation de pouvoir et /ou de compétence) :	
Exemple : « être autorisé à engager une dépense jusqu'à 50 000 F ».	
« être autorisé à donner des orientations en l'absence de M. X ».	

Exemple N°2 -- Auto Auto-- description de poste ::

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques et les capacités qu'il suppose. La fiche de description du poste comporte plusieurs rubriques.

A titre d'exemple, la description d'emploi présentée ci-après concerne un poste de direction :

1] – Identification de l'emploi :

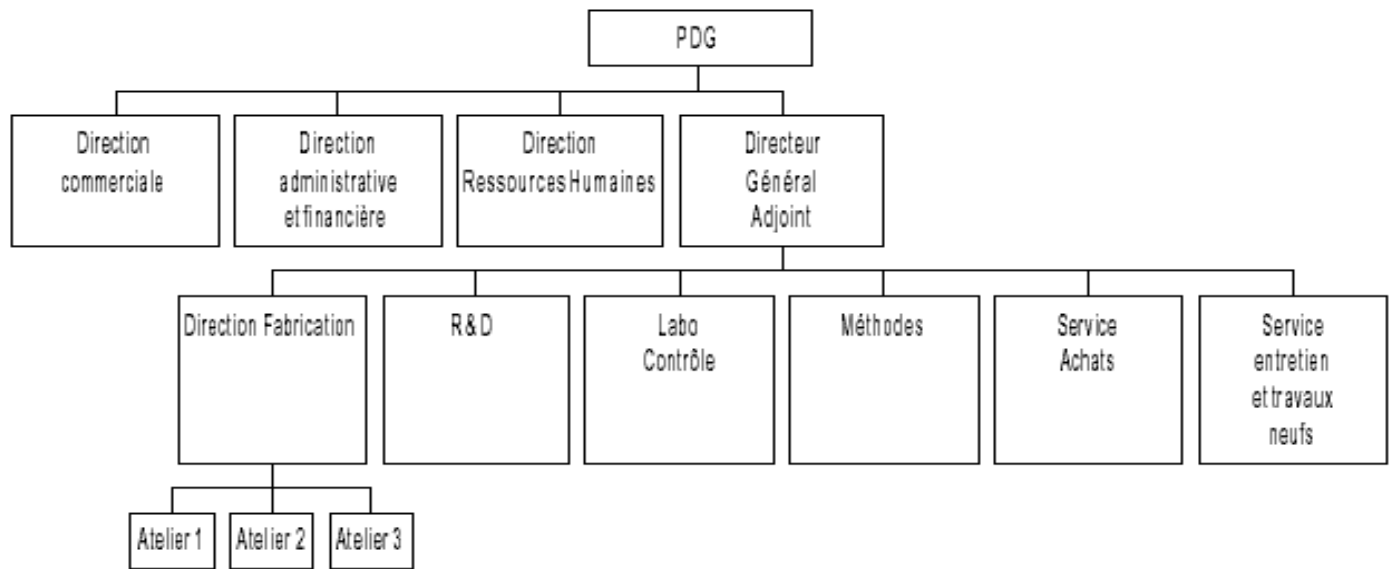
1.1 Intitulé : *Directeur Général Adjoint.*

1.2. – Famille: *Direction.*

2] – Mission de l'emploi :

Animer et coordonner les services placés sous son autorité ; leur fixer des objectifs et contrôler leur réalisation. Diriger la société en l'absence du PDG.

3] – Situation dans la structure:



4] – Inventaire des attributions :

- Animer et coordonner les services fonctionnant sous son autorité, détecter et pallier les faiblesses de ces services.
- Veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation.
- Rechercher l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et la création de valeur.
- Assurer l'intérim du PDG (congé, absences, maladies).
- Présenter un rapport d'activité trimestriel de synthèse.

5] – Description des activités :

5.1 – Informations initial:

- Reçoit mission :
 - ◆. D'animer et de coordonner les services placés sous son autorité ;
 - ◆. D'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services ;
 - ◆. De diriger l'entreprise en cas d'absence du PDG.
- Reçoit de la direction les informations relatives à la politique générale de l'entreprise et les orientations propres au secteur fabrication.
- A connaissance des problèmes de l'entreprise.

5.2 – Informations complémentaires

- Analyse les éléments de la politique de ressources humaines.
- S'informe de la norme standard de fabrication et des écarts constatés.

- Etudie les désaccords entre les services (par exemple entretien et fabrication).
- Recueille toutes les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication.
- Se tient informé :
 - ◆ . Des programmes de fabrication des différents services ;
 - ◆ . De la situation de la fabrication par rapport aux délais commerciaux ;
 - ◆ . Des méthodes d'entretien et d'organisation ;
 - ◆ . De l'état du programme d'achat et de prix de revient.
- Centralise les demandes d'études et d'essais.

5. 3 – Schémas de référence

- Connaissances théoriques en électricité, physique et chimie.
- Technologie de la fabrication.
- Technique de fabrication et d'entretien.
- Programmation gestion et contrôle budgétaire.
- Informatique.
- Comptabilité générale et analytique.
- Technique de base de gestion des ressources humaines.

5. 4 – Elaboration du plan de travail

- Fixe les objectifs des services sous ses ordres :
 - ◆ . Investissement,
 - ◆ . Équipement,
 - ◆ . Recherche.
- Donne son accord quant aux propositions des budgets annuels des différents services.
- Prévoit et fournit les moyens de réalisation des objectifs (moyens matériels et humains).
- Elabore et améliore les coûts standard.

5. 5 – Réalisation du plan de travail :

- Règle les litiges entre les différents services.
- Contrôle la réalisation des objectifs fixés. Ajuste ces objectifs en fonction des résultats obtenus (coût, qualité de production, livraison).
- Intervient pour régler les problèmes que lui soumettent les délégués du personnel.
- Prend connaissance des comptes rendus des ingénieurs concernant les problèmes de fabrication.
- Vérifie les états de la fabrication.
- Effectue les ajustements nécessaires à l'optimisation de l'ensemble budgétaire.

5.6 – Circuits de communication

- Anime et coordonne les activités des chefs de service placés sous son autorité.
- Est en liaison avec :

. À l'extérieur :

- Les fournisseurs (négociation des prix) ;
- Les entreprises de sous-traitance ;
- Les administrations ;
- Les entreprises de travail intérimaire ;
- Les organismes professionnels.

. À l'intérieur :

Le PDG :

- . Responsabilité des objectifs ;
- . Direction provisoire en cas d'absence ;

Les chefs de service:

- . Animation, coordination,

- . Règlement des litiges,
- . Détermination des investissements,
- . Équipement, recherche,

Le personnel :

- . Maintien d'un bon climat social,
- . Règlement des revendications.

- Met en place les structures de communication les plus efficaces afin de prévenir les situations conflictuelles.

6] – Marge d'autonomie :

- Ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des cadres.

- Doit en référer au PDG

- . Quant aux augmentations de l'effectif ;

- . Pour les investissements supérieurs à 100 000 F (toute latitude lui est laissée pour l'aménagement des budgets prévisionnels).

7] – Contrôle par les supérieurs :

- Le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant :

- . Les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ;
- . Le climat social.

- Le DGA effectue un compte-rendu journalier sur la gestion qui lui est confiée.

8] – Moyens:

8. 1 – Humains

10 Cadres

50 Employés et dessinateurs

80 AMT

800 Ouvriers.

8. 2 – Matériels:

L'usine et ses équipements

8. 3 – Autres moyens

- A la signature dans l'entreprise,

- Peut faire appel à des sous-traitants,

- Peut faire appel à des organismes de conseil.

La description peut ne pas être aussi précise et détaillée et prendre la forme d'un document bien plus court (quelques lignes).

Ces deux descriptions de postes constituent des exemples pouvant être totalement réadaptés. Les informations ne sont pas exhaustives. Une personne de la DRH ou un consultant extérieur peut être associé à la réalisation de cette description de poste.

Le profil de poste

Il correspond surtout aux compétences et aux qualités requises pour tenir le poste. Ensuite, le profil de poste doit être rapproché de la description de poste en vue de constater les évolutions dans le poste pour ensuite en analyser les écarts. Ces premières analyses permettent d'identifier les compétences à développer et peuvent de cette façon, faciliter la mobilité sociale.

Exemple de Fiche de Profil de poste :

Intitulé du poste :
Diplôme : 1975 1999 : <i>analyser les écarts de niveau requis entre 1975 et 1999.</i>
Missions (description des activités générales/convention collective) :
Compétences requises :
Qualités requises :
Evolution dans le poste (en intégrant les nouvelles technologies) : <ul style="list-style-type: none"> - mettre en œuvre la formation, - voire si l'expérience acquise est transférable vers d'autres postes et/ou dans d'autres familles professionnelles.

Pour repérer l'évolution des métiers, la GPEC va servir à identifier l'évolution dans les métiers. Il donc nécessaire d'élaborer un « profil de poste » ou « emploi type » qui doit être rapproché de la description de poste afin de constater les évolutions dans le poste puis d'analyser les écarts.

La cartographie des emplois

L'analyse prévisionnelle des emplois va permettre d'élaborer une cartographie des emplois de l'entreprise par famille professionnelle afin de mieux identifier les fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier.

Au préalable, il convient de procéder à une analyse des conséquences des facteurs clés d'évolution (évolution technologique, concurrence, contraintes diverses...) et de la stratégie de l'entreprise.

Cette analyse va permettre de déterminer les *emplois cibles*, les *emplois appelés à disparaître* et les *emplois qui sont susceptibles de subir des transformations à moyen terme*. Ainsi, à partir des facteurs identifiés précédemment, une carte des emplois peut se décliner en

5 phases :

- famille professionnelle,
- sous-familles,
- emploi-type,
- postes
- tâches.

Cela permet de regrouper par famille professionnelle, des postes qui ont des points communs ou une technique commune. Ainsi, on peut envisager des passages d'un poste à l'autre par la mise en œuvre de formations.

A titre d'exemple, prenons la famille d'emplois « Ressources Humaines » qui se décompose de la manière suivant :

- ◆ Famille
- ◆ Ressources Humaines
- ◆ Sous-famille
- ◆ Formation, recrutement, paie...
- ◆ Emploi type
- ◆ Assistant, secrétaire, technicien, responsable.
- ◆ Poste

- ◆ Technicien paie (si sous-famille paie).
- ◆ Tâche
- ◆ Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

Le référentiel métier

Pour construire un référentiel métier, il est important de remplir une fiche d'emploi type (avec la finalité de l'emploi, son environnement, les compétences, les activités, etc.), par famille professionnelle en partant des métiers existants au sein de l'entreprise.

Nous vous rappelons ici les familles professionnelles les plus courantes (grandes fonctions de l'entreprise)

:

- ◆ Direction générale,
- ◆ Ressources Humaines,
- ◆ Achat,
- ◆ Marketing et commercial,
- ◆ Production,
- ◆ Finance,
- ◆ Logistique,
- ◆ Qualité,
- ◆ Recherche ET développement.

Fiche d'emplois

Exemple de fiche d'emploi type

<p>Finalité Mission principale, définie en une phrase.</p>	<p>Principales structures concernées : Parties de l'organisation dans lesquelles on rencontre l'emploi.</p>
<p>Environnement Principaux interlocuteurs. Travail autonome ou en équipe.</p>	<p>Niveau :</p>
<p>Description synthétique des activités. Principaux axes d'action. Ne s'attache pas aux tâches spécifiques des postes.</p>	<p>Famille professionnelle :</p>
<p>Compétences nécessaires Connaissances, Aptitudes + ++ +++</p>	
<p>Formation et/ou expérience professionnelle</p>	

Responsable de Formation

Finalité

Elaboration du plan de formation de l'entreprise.

Principales structures concernées :

Direction des Relations Humaines et de la Formation.

Environnement

DRH, DG, tous les services de l'entreprise,
Organismes de formation,
Formateurs internes et externes.

Niveau : 3

(voir fiche référentiel de compétence)

Description synthétique des activités.

Recenser et analyser les besoins de formation. Concevoir le plan de formation général en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Coordonner et suivre la mise en œuvre opérationnelle des actions de formation. Gérer le suivi administratif et budgétaire. Négocier les contrats avec les organismes extérieurs.

Famille professionnelle :

**DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

Compétences nécessaires

Connaissances Aptitudes

+ ++ +++

- . Analyse et synthèse +++
- . Gestion administrative et budgétaire ++
- . Management d'équipe
- . Communication et négociation
- . Organisation
- . Connaissance de l'entreprise et de sa stratégie.

Formation et/ou expérience professionnelle

- . Formation supérieure en gestion des ressources humaines.
- . Expérience de l'encadrement.

Le référentiel des compétences

Après avoir procédé à l'analyse des emplois existants dans l'entreprise, il convient de construire un référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétence requis, capacités et aptitudes pour tenir le poste, par ordre d'importance. Il convient également de décrire les activités dominantes relatives à un métier pour extraire la compétence.

Niveau 1 :

- . Niveau de base,
- . Compétence dont la connaissance est partielle,
- . Simple application,
- . Pratique superficielle et occasionnelle.

Niveau 2 :

- . Niveau intermédiaire,
- . Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée,
- . Maîtrise de la situation, de l'attitude,
- . Pratique correcte.

Niveau 3 :

- . Niveau final, le plus élevé,
- . Possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autres,
- . Pratique approfondie et permanente.

Liste des compétences pouvant être communes à toutes les familles professionnelles :

Langues étrangères, informatiques, contrôle, qualité, organisation, analyse, synthèse, management, communication, travail en équipe.

Cette liste non exhaustive peut être complétée en fonction de compétences liées à des connaissances techniques selon le secteur d'activité.

En outre, une compétence peut se décliner en un ensemble de capacités ou d'aptitudes.

Par exemple, le management d'une équipe se caractérise par la capacité à :

- définir les objectifs,
- coordonner,
- répartir les tâches,
- motiver,
- gérer les conflits,
- contrôler...

Exemple de liste des compétences génériques

Une compétence est considérée comme générique lorsqu'elle peut s'exercer dans différents contextes professionnels. Les compétences génériques permettent d'acquérir d'autres compétences s'appliquant à des types d'activités similaires.

1) Compétence en réalisation technique ;;

Compétence à assurer une production, une réalisation pratique, à exercer des activités comportant la manipulation d'équipements, d'outils ou de machines.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Faire fonctionner une installation automatisée
- Assurer la mise en route d'une ligne de fabrication
- Assurer la maintenance d'équipements industriels
- Mettre au point des matériels professionnels...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur et technicien entretien, tout opérateur,...

2) Compétence en réalisation administrative

Compétence à exercer des activités caractérisées par le traitement de données chiffrées, de dossiers administratifs.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Dactylographier un texte
- Rechercher des informations dans des dossiers
- Enregistrer des commandes
- Calculer une moyenne à partir d'une série de données
- Utiliser un tableur....

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : cadre administratif, secrétaire, employé....

3) Compétence d'encadrement.

Compétence à diriger un groupe de personnes, en application d'une responsabilité hiérarchique.

Exemples d'activités caractéristiques :

- superviser des collaborateurs
- - déléguer des responsabilités
- Motiver une équipe...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : chef d'atelier, responsable services généraux, tout cadre d'autorité....

4) Compétence d'étude

Compétence à conduire des travaux d'analyse approfondie sur des données techniques ou administratives.

Exemples d'activités caractéristiques :

- -Elaborer des statistiques
- Analyser des problèmes complexes
- Elaborer des prévisions et des plans
- Approfondir un dossier technique ou administratif...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur de bureau d'études, contrôleur de gestion, juriste d'entreprise, chef comptable...

5) Compétence en organisation

Compétence à remplir des activités fondées sur l'arrangement et la mise en application de procédures ou de séries d'opérations en tenant compte des ressources et contraintes matérielles ou non.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Mettre au point des procédures administratives
- Définir précisément des gammes opératoires ou des méthodes de travail
- Suivre le déroulement d'un projet de grande envergure
- Etablir et préparer des programmes d'action...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur ou technicien méthodes, organisateur conseil, chef de projet informatique, contrôleur de gestion, responsable logistique, secrétaire de direction, responsable services généraux....

6) Compétence en vérification

Compétence à mettre en œuvre des activités caractérisées par l'examen et la vérification de la conformité d'un résultat (calcul, produit ou service) avec les normes prévues ou les objectifs définis.

Exemples d'activités caractéristiques :

- enquêter sur des écarts entre ^prévision et réalisation
- Accomplir des missions d'audit ou de contrôle
- Analyser des phénomènes pour les comparer à des règles, à des normes
- Evaluer les résultats d'une action...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : auditeur interne, technicien contrôle qualité, contrôleur de gestion, chef comptable...

7) Compétence en négociation.

Compétence à exercer des activités consistant à entreprendre des échanges de vues pour parvenir à un accord ou pour conclure une affaire.

Exemples d'activités caractéristiques :

- -Vendre un service, un produit
- Négocier des contrats
- Persuader un fournisseur de livrer avant une certaine échéance
- Défendre une entreprise en cas de litige ou de procès...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : ingénieur commercial, chef du personnel, juriste d'entreprise...

8) Compétence en animation

Compétence à mettre en œuvre des activités permettant de favoriser la participation d'autrui à une action, l'adhésion à une idée, à un but.

Exemples d'activités caractéristiques :

- Former des adultes
- Animer une commission
- Animer des groupes d'étude et de résolution de problèmes
- Diriger les débats dans un colloque...

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : chef d'équipe, formateur d'adultes....

9) Compétence en conseil.

Compétence à remplir des activités tendant à inspirer la conduite ou les actions d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Exemples d'activités caractéristiques :

- conseiller des demandeurs internes ou externes
- Renseigner des interlocuteurs sur les avantages et les inconvénients de leurs projets
- Apporter une assistance à des personnes en difficulté
- Assister et conseiller la hiérarchie.

Exemples d'emplois où cette compétence est requise : contrôleur de gestion, orienteurconseil, juriste d'entreprise, chef du personnel....

Le portefeuille des compétences

Ses Objectifs :

Il permet à chaque salarié de cultiver son capital de compétences au-delà des référents traditionnels (descriptifs emploi, parcours professionnels qualifiants, scénarios d'évolutions...) dans le cadre des besoins de l'entreprise.

Il permet d'envisager des évolutions dans et hors de son espace professionnel.

Il peut être utilisé au cours d'un bilan professionnel ou dans une démarche d'orientation professionnelle.

C'est un outil où sont regroupés :

- ◆ L'identification du salarié avec des éléments sur son métier actuel, son positionnement dans la hiérarchie et dans la grille de classification,
- ◆ tous les éléments du parcours professionnel,
- ◆ les formations, stages effectués,
- ◆ les activités particulières et permettant de développer des compétences telles que la participation à des groupes de réflexion, travaux d'études....
- ◆ les activités extra-professionnelles,
- ◆ les situations d'une manière générale que le salarié a vécu comme génératrices d'expérience et qu'il a envie de faire figurer dans son portefeuille de compétences et de capitaliser.

Il prend le plus communément la forme d'un classeur.

L'entretien des évaluation et la gestion des carrière

Avant de procéder au **recrutement externe**, il est fondamental d'étudier au préalable toutes les possibilités de recrutement en interne, que la hiérarchie définisse les aptitudes nécessaires pour tenir le poste (profil de poste) et enfin développer les compétences nécessaires pour le futur.

Pour mettre en œuvre le suivi des carrières, il semble indispensable de tenir compte de l'individu, de ses attentes et de l'avis de la hiérarchie. Le recensement peut être réalisé lors des entretiens d'appréciation ou de progrès.

L'appréciation, compétences et souhaits : l'appréciation peut être définie « comme un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègues de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions ». Cet entretien a lieu le plus souvent une fois par an et doit être accompagné d'une importante communication afin d'être accepté par les salariés.

En réalisant cette appréciation, on vise des objectifs de type « sélection, mutation, formation, promotion, sanction... » Ainsi que des objectifs de régulation interne : adaptation, perfectionnement, motivation... ».

L'appréciation porte autant sur les qualités humaines et personnelles des salariés que sur les qualités professionnelles et techniques. Le supérieur hiérarchique peut également remettre au salarié un document reprenant les thèmes qui seront abordés, permettant au salarié de préparer son entretien. Les critères d'évaluation ainsi définis vont permettre à la DRH de suivre de manière qualitative et quantitative (par rapport aux objectifs fixés) la personne dans son poste et de lui proposer les actions d'accompagnement utiles pour une bonne adéquation des compétences au poste actuel ou à ses souhaits d'évolution.

L'entretien d'appréciation est un outil de gestion des ressources humaines, c'est aussi un acte de management.

Un outil de gestion des ressources humaines :

***Gestion de carrière**: c'est l'occasion pour le salarié d'être acteur de son déroulement professionnel, en s'exprimant sur ses souhaits d'évolution et en sollicitant les moyens d'accompagnement de son projet.

***Besoin en formation**: l'entretien d'appréciation permet de définir les actions de formation à réaliser au sein de l'unité de travail par le manager et/ou certains collaborateurs, d'appréhender les besoins de formation futurs à inscrire dans le prochain recensement des besoins de formation, et d'identifier les besoins de formation liés à un projet professionnel validé ou à des actions d'adaptation ou de conversion.

***Gestion des emplois et des compétences**: c'est une source d'information sur l'évolution des emplois - types pour les mettre à jour et les gérer par rapport aux situations réelles de travail. Il permet une estimation de l'adéquation entre les exigences requises par les emplois et les compétences mises en œuvre par les salariés afin d'envisager des actions d'optimisation.

En complémentarité avec d'autres moyens d'évaluation du personnel, l'entretien d'évaluation peut être utilisé pour la détection des potentiels d'évolution ou la perception de difficultés d'adaptation par rapport aux emplois, afin d'optimiser la gestion des hommes.

Un acte de management :

↳ **Pour les collaborateurs, il permet de:**

- ◆ réfléchir aux missions et activités de son poste et la façon dont il s'inscrit dans les orientations et les objectifs de l'unité et de l'entreprise,
- ◆ évaluer ses résultats par rapport à ses objectifs de la période écoulée,
- ◆ clarifier ce que son responsable pense de son travail,
- ◆ analyser ses points forts et ses difficultés ainsi que les moyens de les surmonter,
- ◆ exprimer ses opinions, ses aspirations, ses propositions, ses suggestions pour l'amélioration de son travail,
- ◆ réfléchir sur son avenir et son évolution professionnels.

↳ **Pour le responsable :**

L'appréciation des performances nécessite une bonne connaissance du travail effectué par le collaborateur, des besoins et de l'avenir du poste et de l'équipe, des problèmes rencontrés et des réussites constatées dans l'exercice de l'emploi ?.

Le mieux placé pour conduire l'entretien est donc le responsable d'unité. Toutefois, lorsque l'effectif est important il peut s'assurer le concours du collaborateur cadre en relation directe avec le salarié concerné.

L'entretien d'évaluation permet au responsable de :

- ◆ situer la mission globale du collaborateur dans l'organisation, les orientations et les objectifs de l'unité de travail et de l'entreprise,
- ◆ actualiser avec lui la description de son poste et noter les éventuelles évolutions du poste par rapport à l'emploi - type dont il est titulaire, analyser avec lui sa contribution à l'entreprise en terme de réalisation des activités demandées, d'atteinte de objectifs précédemment négociés et des compétences exigées,
- ◆ identifier les points forts et les points à améliorer,
- ◆ comprendre à quoi sont dus les écarts et rechercher en commun les moyens à mettre en œuvre pour lui permettre d'atteindre les objectifs,
- ◆ élaborer en commun les objectifs à atteindre pour la période à venir, c'est-à-dire définir les résultats tangibles attendus à la date du prochain entretien,
- ◆ préparer le devenir professionnel du collaborateur en considérant sa demande, ses besoins de formation, ses possibilités, ses compétences,
- ◆ étudier les propositions du collaborateur susceptibles d'améliorer le contenu de sa mission, d'élargir ses fonctions, ses responsabilités,
- ◆ prévoir éventuellement une redéfinition de certains aspects du poste ou des modifications dans l'environnement, l'organisation (sans toutefois s'éloigner des schémas organisationnels), les conditions de travail....

Exemple de guide de préparation de l'entretien d'appréciation ou entretien de progrès

C'est un document qui permet de préparer l'entretien avec son supérieur. Une fois rempli, ce document n'est pas obligatoirement remis au supérieur.

1. Quelles ont été vos contributions principales au cours de la période écoulée ?
2. Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats ? Sur les plans :
 - . Technique,
 - . Organisation,
 - . Informations,
 - . Moyens (humains, matériels),
 - . Relations avec la hiérarchie.
3. Pour aplanir ces difficultés :
 - . Que proposez-vous de faire vous-même ?
 - . Qu'attendez-vous et de qui ?
4. Que trouvez-vous de plus intéressant et/ou de plus adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?
5. Que trouvez-vous de moins intéressant et/ou de moins adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?
6. Sur quoi et comment pourriez-vous transformer (élargir, enrichir) votre fonction actuelle ?
7. Quels sont vos points forts ?
 - . À l'épreuve dans votre fonction actuelle ?
 - . Dus à votre expérience professionnelle passée ?
 - . Dus à des talents développés hors contexte professionnel ?
8. Quels sont vos points faibles ? Vous apparaissant à l'occasion de votre fonction actuelle ?
9. Etes-vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles ? (Dans l'entreprise : autres fonctions, autres sites...)
10. Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ? *C'est à dire à valoriser vos points forts, réduire les points faibles).*
11. Et à préparer une évolution professionnelle ?

12. Quels moyens particuliers suggérez-vous pour ces deux derniers points ?

Exemple de fiche d'appréciation du personnel :

DATE D'ENTRETIEN :	ANCIENNETE DANS LE POSTE:	AGE :
ANNÉE :	TITRE :	DEPARTEMENT :

PARTIE 1 : CRITERES PROFESSIONNELS						PARTIE 2 : CRITERES HUMAINS					
	I	P	B	TB	E		I	P	B	TB	E
Connaissances Techniques						Aptitudes relationnelles					
Quantité de travail						Initiative					
Organisation						Perseverance dans l'effort					
Communication écrite						Jugement					
Communication orale						Persuasion					
Prise de décision						Confiance en soi					
Qualité du travail						Capacité à encadrer					

PARTIE 3 : NOM ET APPRECIATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT

Nom : _____ Signature : _____ Date : _____

Niveau général de performance : I – P – B – TB – E :

PARTIE 4 : COMMENTAIRE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

Nom : _____ Signature : _____ Date : _____

PARTIE 5 : OBSERVATION DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECT A L'ISSUE DE L'ENTRETIEN

Signature : _____ Date : _____

PARTIE 6 : COMMENTAIRE DE L'INTERESSE(E)

Signature : _____ Date : _____

Légende : I (Insuffisant), P (Passable), B (Bon), TB (Très bon), E (Excellent).

- ◆ Sociabilité
- ◆ Relations latérales et hiérarchiques
- ◆ Hygiène, sécurité, conditions de travail

Attitude générale:

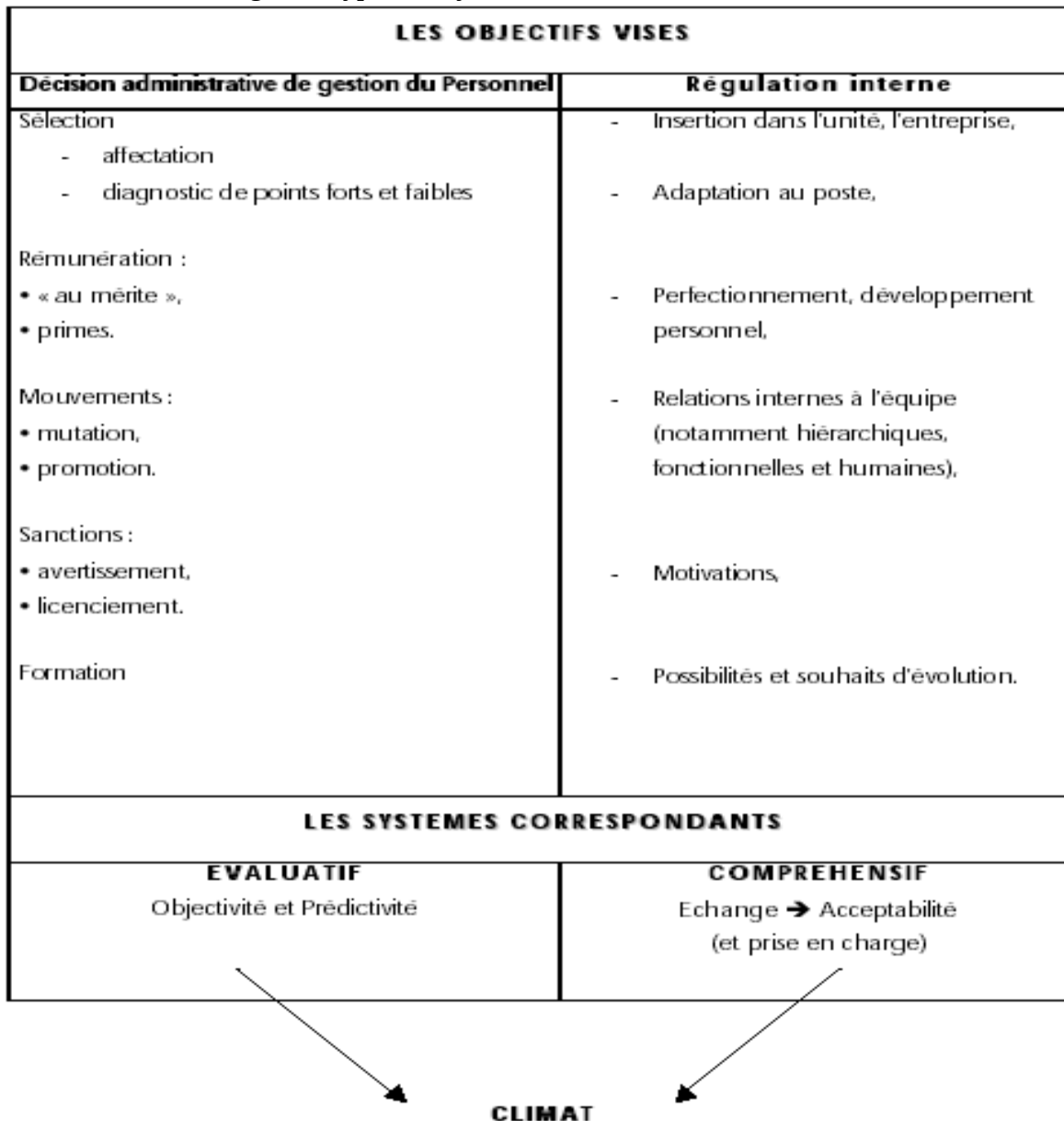
Présentation, conduite, sens du service, conscience professionnelle, disponibilité, attachement à la communauté du travail.

Il paraît important d'ajouter que les entreprises fixent à leurs collaborateurs des objectifs intégrant des critères de performance :

- ◆ ☐ dépasse les objectifs,
- ◆ ☐ conforme aux objectifs,
- ◆ ☐ inférieur aux objectifs,
- ◆ ☐ ne permet pas de garder la personne dans le poste.

Les objectifs doivent être réalistes, concrets et mesurables de manière à permettre un entretien satisfaisant pour les deux parties et surtout une bonne communication.

En conclusion, deux grands types d'objectifs sont visés :



Les teste de personnalité

Il existe plusieurs tests permettant d'évaluer la personnalité des individus. En voici quelques exemples :

L'inventaire de personnalité de EYSENCK ::

Il permet de mesurer la personnalité en terme de **2 dimensions générales** :

- Extraversion / Introversion (24 questions)
- Névrosisme / Stabilité émotionnelle (24 questions)

Une échelle de « mensonge » en 9 questions permet de mesurer le phénomène de désirabilité sociale.

Il peut être utilisé en conseil psychologique clinique pour établir un diagnostic, notamment pour des sujets qui, de part leur personnalité, ont un risque d'inadaptation ou de manque de réalisation de soi sur le plan scolaire ou professionnel.

L'inventaire de personnalité de HOGAN ::

Il permet d'analyser la personnalité pour définir des indicateurs de réussite à un poste. Il s'attache aux aspects visibles de la personnalité que sont les caractéristiques se manifestant à l'occasion des interactions sociales et pouvant faciliter ou entraver les contacts avec autrui et/ou l'atteinte de ses objectifs professionnels.

Le test mesure **7 dimensions** : la stabilité émotionnelle, l'ambition, la sociabilité, l'amabilité, la circonspection, l'ouverture intellectuelle, l'ouverture au savoir.

Ces dimensions rassemblent 41 caractéristiques de la personnalité HICS (Homogeneous Item Composite) et une échelle de validité pour détecter les réponses inhabituelles ou données sans attention ou de manière incohérente.

Plus **6 échelles professionnelles** : l'orientation vers les activités de service, tolérance au stress, potentiel pour les emplois de bureau, orientation vers les activités commerciales, orientation vers les responsabilités, orientation vers le management.

Le questionnaire peut être sous forme informatisée.

Il peut être utilisé pour le recrutement et le développement personnel.

L'inventaire de personnalité de GORDON ::

Ce test, basé sur un questionnaire à « choix forcé » où le sujet doit choisir deux propositions sur 4, appréhende **9 traits de personnalité** :

Ascendance (A)	Responsabilité ®	Stabilité émotionnelle (E)
Sociabilité (S)	Estime de soi (ES)	Circonspection ©
Pensée originale (O)	relations interpersonnelles (P)	Energie (V)

Ce test est utilisé en conseil, recrutement et orientation.

L'utilisation de tests de personnalités est très souvent réservée aux psychologues, le titre est demandé lors de l'achat. Certains sont cependant diffusés aux professionnels des Ressources

Humaines, la condition étant alors une formation préalable à l'utilisation et une « validation » nominative des ECPA (Editions du Centre de Psychologie Appliquée).

MBTI : indicateur typologique de MYERS-BRIGGS

Le MBTI donne aux personnes qui l'utilisent la possibilité de mieux se connaître.

Il est basé sur la théorie des types psychologiques de C. G. Yung. L'idée centrale de cette théorie est que les variations de comportement ne sont pas dues au hasard mais correspondent à des modalités différentes d'utilisation du jugement et de la perception.

Le but du MBTI est d'identifier les préférences de base d'une personne en matière de perception et de jugement, de façon à étudier les effets de chaque préférence, en elle-même et combinée avec d'autres, pour en faire une bonne utilisation.

Le MBTI est construit autour de quatre échelles. Chacune d'entre elles reflète l'une des quatre préférences fondamentales.

Un questionnaire comportant 89 questions permet de mettre en relief les préférences individuelles sur les quatre échelles définies chacune par 2 pôles opposés :

L'Orientation de l'énergie (attitude) :

Extraversion (**E**)

Introversiion (**I**)

Les critères de décision :

Pensée (**T**)

Sentiment (**F**)

Les modes de perception :

Sensation (S)

Intuition (P)

Le style de vie :

Jugement (J)

Perception (P)

Par combinaison, il existe seize types principaux :

ESTJ – ESFJ – ENFJ – ENTJ – ESTP – ESFP – ENFP – ENTP - ISTP – ISFP – INFP – INTP – ISTJ – ISFJ – INFJ – INTJ.

Le MBTI peut être utilisé dans le conseil psychologique, l'orientation professionnelle, la communication, l'animation d'équipe, la formation.

Reception and preference inventory: PAPI

Le PAPI permet de déterminer les préférences professionnelles.

Son auteur, KOSTICK, fait référence aux travaux de MURRAY (1938) sur le développement des inventaires adaptés à la population « normale ».

Sur la base d'un questionnaire comportant 90 items à deux choix, un « profil » est déterminé.

20 facteurs sont regroupés en **7 dimensions** ::

1- Orientation du travail :

- besoin d'achever une tâche
- rôle de travailleur intensif
- besoin de réaliser, d'entreprendre

2- Autorité

- aptitude à jouer le rôle de leader
- besoin d'être responsable d'autrui
- aptitudes à prendre des décisions

3- Dynamisme

- allant et entrain
- énergie physique

4- Sociabilité:

- besoin d'attirer l'attention
- aisance sociale
- besoin d'appartenir à des groupes
- besoin affectif d'autrui

5- Style de travail :

- réflexion et méthode
- intérêts pour les détails
- ordre et organisation

6- Nature émotionnelle

- goût du changement
- contrôle de l'émotivité
- agressivité défensive

7- Dépendance

- besoin de se soumettre
- besoin des règles et de structures.

Il est souvent utilisé dans le recrutement.

SOSIE

Ce test de personnalité mesure les motivations et les valeurs personnelles et professionnelles.

Sosie permet de mettre en évidence les styles de comportements et de management.

Son objectif est d'évaluer la personnalité et les valeurs, mais également d'identifier les décalages entre motivations et potentialités.

Il se base sur les travaux de GORDON (USA).

Ce test peut-être passé individuellement ou collectivement sur la base d'un livret de 98 groupes d'items. Les choix sont validés sur un ordinateur qui traite les résultats et donne un profil sur support papier.

Sont explorés 9 traits de personnalité et 12 valeurs mis en relation pour comprendre la dynamique de chaque individu selon **4 axes** ::

- dimensions personnelles
- aspirations
- travail
- échanges

Sosie peut être utilisé dans les bilans de compétences, le recrutement, l'outplacement et la formation.

L'assassement centre ou l'évaluation par simulation :

Ses caractéristiques :

Selon Sekiou et al (1992), l'évaluation par simulation n'est pas une technique nouvelle, il nous faut remonter à la Première Guerre Mondiale pour constater que les Américains, les Allemands et les

Britanniques ont alors simultanément et de manière indépendante commencé à adopter l'évaluation par simulation dans le domaine de la sélection du personnel.

Son application dans le domaine privé remonte à 1956 à la compagnie A.T&T. Cette méthode a pris son essor définitif grâce aux nombreux travaux de Douglas W Bray l'évaluation par simulation cherche avant tout à identifier les caractéristiques personnelles et les comportements exigés pour un poste donné ainsi qu'à répondre à des besoins individuels déterminés.

Selon Tapernoux (1984) et Bernatchez (1982), le processus d'évaluation par simulation peut se caractériser par **sept éléments particuliers** :

1. un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel,
2. la présence de techniques multiples,
3. mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu et constituant, pour les candidats, une expérience pratique de la fonction souhaitée,
4. une interaction entre les candidats au cours de discussions en groupe, simulations, évaluations mutuelles et autres exercices,
5. confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation,
6. axé sur l'observation et l'évaluation du comportement,
7. un système dans lequel les phases d'observation et évaluation sont bien séparées.

En général, la validité potentielle (Bernatchez, 1982) des informations obtenues par la technique d'évaluation par simulation serait supérieure à celle obtenue par une activité de sélection conduite sur une autre base.

Selon Tapernoux (1985) l'évaluation par simulation réussit bien à prévoir l'efficacité future des cadres (évolution des salaires, promotions, niveau des compétences).

Les candidats à qui il est demandé de vivre une telle expérience offrent plus de stabilité que les employés sélectionnés d'une autre manière. Plus le comportement est observable directement, plus les conclusions sont fiables.

Les avantages pour l'entreprise qui recrute :

***La flexibilité**, car l'AC peut être utilisé pour la sélection, la promotion interne ou le développement des compétences de l'entreprise

***La pertinence**, car l'AC permet de réduire le coût considérable des erreurs dans le choix des collaborateurs, en particulier des cadres et dirigeants, et de légitimer les promotions ou la constitution d'équipes

* **l'amélioration** générale du système d'appréciation de l'entreprise, car l'AC fournit des données objectives sur l'appropriation des valeurs de l'entreprise et sur les compétences qu'elle a à disposition pour remplir sa mission

- **la réponse** aux exigences nouvelles de l'entreprise, car l'AC révèle l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) sur lesquelles l'entreprise peut bâtir sa pérennité

- **un tableau de bord** objectivé de développement des compétences et de suivi des collaborateurs

Les avantages pour l'individu recruté ::

o - **une technique concrète et rassurante**

o - **des exercices proches** de sa situation de travail

o - **la possibilité de prendre conscience** de ses potentiels et lacunes

o - **u n e v i s i o n c l a i r e** des étapes de son développement.

Le bilan de compétences

Ils comprennent des tests de personnalité et psychotechniques qui ont pour objectif d'identifier les éléments qui permettront à un salarié de décider d'une nouvelle orientation dans ou en dehors de l'entreprise.

En fonction des éléments identifiés, le bilan de compétences pourra valider **un projet de formation**.

Il permet au salarié de valider un portefeuille de compétences acquises qui sera utile également pour l'entreprise afin de vérifier les compétences transférables vers d'autres postes existants ou envisagés.

Ainsi, le bilan de compétences est un outil qui peut aider à la construction d'un projet professionnel dans une démarche individuelle. Il peut permettre à l'individu de vérifier sa capacité, de mieux se connaître et de repérer les axes de développement.

Parfois, certains événements dans la vie d'une personne tel que le chômage incite l'individu à faire un bilan de compétences afin de se repositionner au sein de l'entreprise ou bien de prendre conscience de ses réels désirs et de ce que peut lui proposer le marché du travail.

C'est pourquoi, il est important de repérer les « savoirs » acquis au cours de son expérience professionnelle pour éventuellement transférer ces savoirs vers d'autres activités professionnelles.

C'est un outil de pilotage professionnel qui répond également à une logique collective, car il permet de valoriser les ressources humaines au sein de l'entreprise en optimisant la gestion des emplois et des carrières, d'anticiper et réussir le changement, en préparant l'adaptation des salariés, tout en rentabilisant l'investissement formation.

Le bilan se déroule en trois phases ::

1 – une phase préliminaire qui a pour objet de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche et de définir et analyser la nature de ses besoins. Elle permet de l'informer également des conditions de déroulement du bilan de compétences, des méthodes utilisées. Elle fixe aussi les principes d'utilisation des conclusions de la prestation.

2 – une phase d'investigation qui a pour objet de :

- analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels
- identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et évaluer ses connaissances générales
- déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

C'est un travail individuel ou collectif, sous forme d'entretiens ou de travaux de groupe.

3 – une phase conclusive sous forme d'entretien individuel qui récapitule les résultats de l'investigation, recense les facteurs pouvant favoriser ou non la réalisation du projet, prévoit les principales étapes de la mise en œuvre du projet, précise un projet de formation le cas échéant.

Un document de synthèse est rédigé et remis à l'intéressé.

Disposition particulière application de compétences:

5. Conditions d'ouvertures aux droits applicables au bilan de compétences :

*** P r i n c i p e s**

Le congé bilan de compétence est un droit individuel permettant à un salarié de suivre un bilan de compétence, à son initiative, afin :

- ◆ d'analyser ses motivations et intérêts,
- ◆ d'identifier ses compétences et aptitudes,
- ◆ de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

La durée de ce congé ne peut excéder 24 heures de temps de travail par bilan.

*** Les conditions proprement dites :**

Pour bénéficier de ce congé, les travailleurs doivent justifier d'une ancienneté en qualité de salaire d'au moins

5 ans, consécutifs ou non, dont 12 mois en entreprise.

6. Démarche à suivre (R 9 3 1 – 2 8)

La démarche à suivre d'autorisation d'absence doit indiquer les dates et la durée du bilan de compétence ainsi que la dénomination de l'organisme prestataire choisi par le salarié.

Cette démarche doit parvenir au plus tard 60 jours avant le début du bilan de compétence.

7. Réponse de l'employeur (R 9 3 1 – 2 8)

L'employeur doit répondre dans les 30 jours.

Il doit faire connaître par écrit soit :

- ◆ son accord,
- ◆ les raisons de service motivant le report de l'autorisation d'absence.
- ◆ ce report ne peut, en aucun cas, excéder 6 mois.

L'employeur qui envisage de reporter un départ en congé bilan de compétence doit, comme pour le congé individuel de formation, solliciter l'avis préalable du comité d'entreprise.

Un délai de franchise de 5 ans doit être respecté entre deux bilans de compétence dans la même entreprise.

8. Réponse de l'OPACIF (R 9 3 1 – 2 9)

Si l'autorisation d'absence est accordée, l'OPACIF ne peut refuser la prise en charge que si l'ensemble des financements ne peut être simultanément satisfait. Des priorités doivent être définies annuellement par les OPACIF.

9. Prise en charge par l'OPACIF (R 9 3 1 – 3 3)

L'OPACIF dès lors qu'il accepte la prise en charge doit payer :

- ◆ la rémunération intégrale du salarié,
- ◆ les frais consécutifs à la réalisation du bilan de compétence.

Le salarié doit fournir une attestation de présence dans les mêmes conditions que pour le CIF.

Articulation GPEC : Plan de Formation

La GPPEC fait état de la mise en œuvre d'un répertoire des métiers. Le département formation met donc en place une description de poste avec la participation des salariés, ce qui permet au service du personnel de définir un référentiel des métiers types.

En parallèle, le service formation élabore l'entretien annuel d'appréciation afin, de confronter les exigences du poste aux résultats des entretiens (compétences, potentiel, désir d'évolution..), de déterminer les nouvelles compétences à acquérir pour le salarié en terme de savoir, savoir-faire, savoir être et faire savoir.

Ce rapprochement avec l'analyse des besoins effectués auprès des chargés de formation, hors voie hiérarchique, permet l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel. (Les écarts entre l'analyse des besoins réalisée par les professionnels de la formation et l'entretien d'appréciation mené par la voie hiérarchique sont analysés par le département formation et avec demande d'explication s'il y a lieu).

La mise en œuvre du plan de formation se déroule en plusieurs étapes :

- l'analyse des besoins réels,
- la mise en place d'un plan de formation adapté aux besoins.

(Ce n'est plus un simple recueil de données et la diffusion d'un catalogue de stage).

***Mise en œuvre de la formation** : elle se concrétise par la prise en compte et le suivi des demandes de formation des salariés et la mise en œuvre du plan de formation, généralement triennal. Il est indispensable de vérifier que les compétences requises pour exercer l'emploi souhaité sont voisines des compétences développées par la personne dans ses activités professionnelles ou extra-professionnelles et de s'assurer que ses compétences acquises sont transférables dans une autre fonction au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

***Evaluation de la formation** : l'évaluation des connaissances acquises doit être réalisée par rapport aux objectifs opérationnels et quantifiables qui avaient été préalablement définis. Il faut contrôler les connaissances individuelles du salarié et vérifier ses capacités et connaissances professionnelles en fin de formation. Cette évaluation peut être mise en œuvre dès le retour du salarié à son poste de travail ou à 3 mois, 6 mois ou 1 an.

Elle se décline en 5 étapes principales :

- fixer des objectifs mesurables,
- évaluer à chaud le contenu de la formation,
- évaluer les connaissances acquises en faisant passer des tests de connaissances,
- évaluer la mise en œuvre au bout de six mois et ensuite après une année.

***La mise en œuvre de la mobilité** : la mobilité est une solution efficace pour développer le potentiel du salarié et lui permet de bénéficier d'avantages personnels tels que la promotion.

Néanmoins, la mobilité se heurte à des résistances. En effet, les responsables sont majoritairement majoritairement en plus soucieux de la performance de leur secteur que de l'intérêt général de l'entreprise ou de celui de ses collaborateurs et le responsable d'un service ne désire généralement pas voir partir un collaborateur compétent et reconnu dans son travail. De plus, il est encore souvent difficile dans les entreprises de détecter des opportunités de mobilité.

Cependant, la mobilité reste une étape obligatoire dans la construction d'un projet professionnel.

Recommandations par rapport à la mise en œuvre du plan de formation jusqu'à l'évaluation de la formation :

La réussite de la mise en œuvre d'un plan de formation nécessite ::

- *d'impliquer la direction générale* pour intégrer les ressources humaines dans la stratégie économique de l'entreprise,
- *informer l'ensemble des acteurs* en leur expliquant les objectifs, les résultats attendus.
- *d'adapter les formations aux besoins.*

- évaluer les résultats de la formation : c'est à dire apprécier les compétences acquises en terme de niveau de formation atteint et de capacité à exercer le métier.

****Recommandations par rapport à la mise en œuvre du plan de formation jusqu'à l'évaluation de la formation :**

La réussite de la mise en œuvre d'un plan de formation nécessite :

- d'impliquer la direction générale pour intégrer les ressources humaines dans la stratégie économique de l'entreprise,
- informer l'ensemble des acteurs en leur expliquant les objectifs, les résultats attendus.
- d'adapter les formations aux besoins.
- évaluer les résultats de la formation : c'est à dire apprécier les compétences acquises en terme de niveau de formation atteint et de capacité à exercer le métier.

Les missions du responsable de la formation d'une entreprise autour du plan de formation:

Mission du chargé du Formation	Moyen et Outils à mettre en oeuvre	Périodicité
<p>Objectif principal : mettre en place des actions de formation coordonnées, au sein d'un plan de formation, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise et de son personnel.</p> <p>Dans cette perspective, le responsable a :</p> <p>1) identifié les besoins de formation correspondant :</p> <ul style="list-style-type: none"> * aux projets professionnels de chaque salarié * aux projets de l'entreprise (Direction, responsables hiérarchiques) 	<p>1) Par un entretien individuel d'évaluation de chaque salarié effectué par son responsable hiérarchique.</p> <p>2) Par la prise en compte des nécessaires actions de formation répondant à la réalisation des objectifs fixés par la Direction (changement du système informatique)</p> <p>3) Par la validation ou non des besoins identifiés par les responsables hiérarchiques de chaque service.</p>	<p>Annuel mais surtout de juin à septembre)</p>
<p>2) Rédaction du projet de plan de formation sous forme de document écrit</p>	<p>Ordonner les actions de formation par objectif en un tout cohérent</p>	<p>Octobre</p>
<p>3) Etablissement du cahier des charges des actions de formation identifiées, qu'elles se déroulent à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise</p>	<p>Identification des différents thèmes à traiter dans les stages et les confronter aux programmes de formation existants afin d'identifier la spécificité de la formation :</p> <p>Formation -action Formation interne</p>	<p>Octobre</p>
<p>4) Achat de Formation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standard : formation inter-entreprise ou intra-entreprises - <i>Sur mesure : négociation avec les organismes de formation à partir de son cahier des charges</i> 	<p>Lancement éventuel d'un appel d'offre à partir de son propre cahier des charges auprès d'organismes de formation et traiter les propositions. Négocier avec les organismes.</p>	<p>Surtout en fin d'année, mais ainsi a la demande toute l'année</p>
<p>5) Vendre le plan de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à La Direction - aux représentants 	<ul style="list-style-type: none"> * Validation du plan de formation * Présentation du plan sous forme d'Orientation 	<p>Novembre et décembre</p>

hiérarchiques - à la Commission Formation - aux représentants du personnel : CE	Générale en l'argumentant (justifier les priorités, ce qui n'a pas été retenu) et en permettant aux interlocuteurs de retrouver leurs préoccupations. * Après rectification, le plan de formation devient définitif.	
6) Description du plan de formation Sous différents rubrique.	Contenu : - les objectifs - les prestataires - le budget	Plan de formation de N
7) Informer et envoyer le personnel en stage	Moyens : - convocation par lettre d'invitation personnalisée - Notes aux cadres - Attestation de stage	Mensuel
8) Contrôler la réalisation des actions de formation et assurer l'évaluation du P F. Identifier les retombées opérationnelles de la formation.	Les outils : - Le tableau de suivi des exécutions - Le bilan de la formation professionnelle - L'évaluation des effets de la formation.	Utilisation permanente des outils
9) Critiques du plan de formation de l'entreprise	Concernant :: - Le contenu du PF - Le suivi des formations - L'ouverture sur le e-plan ?	Annuel

Plan du chapitre

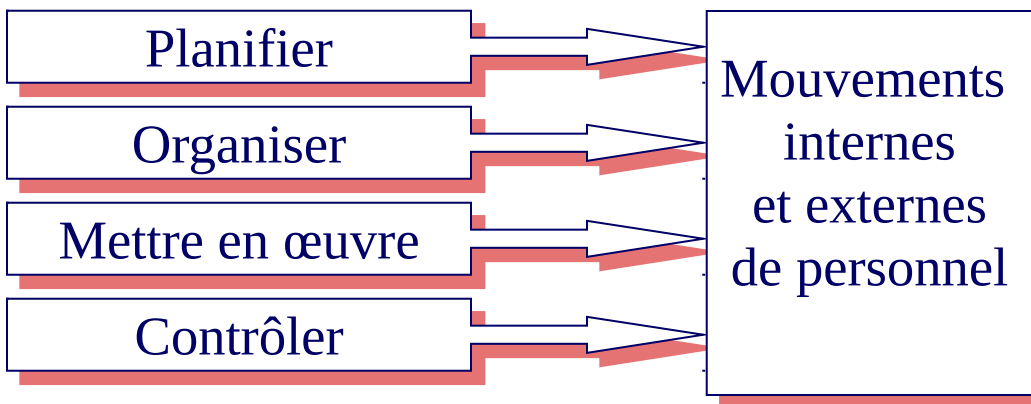
- Gestion des carrières: définition, composantes et importance
- Facteurs influençant la carrière et la gestion des carrières
- Pratiques «individualisées ou organisationnelles» de gestion des carrières en termes de:
 - Planification des carrières
 - Résolution de problèmes
 - Développement des carrières

1)-Carrière: définition

«Ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active»

(Amherdt, 1999, p. 77)

2)-Qu'est-ce que la gestion des carrières?



3)-Gestion des carrières: un concept global

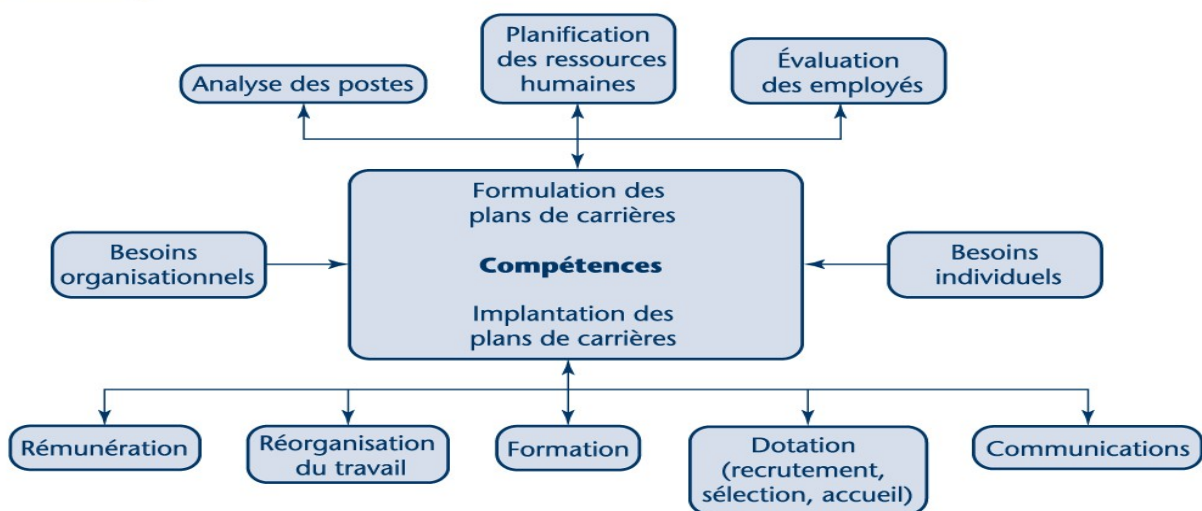
- La gestion des carrières comprend
 - Planification de la carrière
 - Planification de la relève
 - Dotation interne
 - Recrutement
 - Gestion des départs
- Interfaces avec les systèmes de planification des RH, de formation et d'aide aux employés

4)-Planification de la carrière: définition

- Comporte une dimension individuelle et une dimension organisationnelle
- Processus délibéré permettant à l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences
- Déterminer des objectifs de carrière, des actions de développement ainsi que des étapes de réalisation et des échéanciers

5)-Le système de gestion des carrières

Figure 7.1 LE SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES

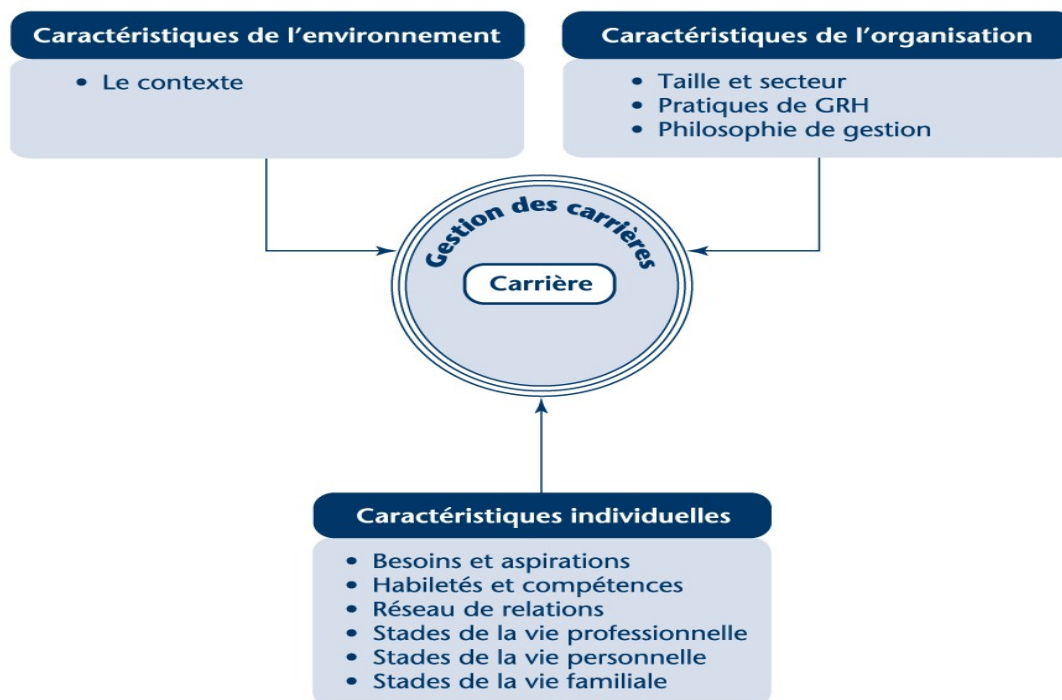


6)-Importance de la gestion des carrières

- Avec l'arrivée de jeunes, la scolarité accrue, la féminisation du personnel, la diversité des employés et la mondialisation des affaires, **nécessité**:
 - D'offrir un travail épanouissant et des possibilités de croissance
 - De gérer les carrières en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence
 - De faciliter l'équilibre travail-famille et de gérer des carrières à l'international
- Pour
 - Éviter la désuétude des compétences et stimuler leur renouvellement
 - Disposer d'un personnel compétent et motivé (par exemple, gestion de la relève)

7)-Caractéristiques influençant la carrière et la gestion des carrières

Figure 7.3 LES CARACTÉRISTIQUES INFLUENÇANT LA CARRIÈRE ET LA GESTION DES CARRIÈRES



8)-Typologie des pratiques de gestion des carrières

Tableau 7.4 LA TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Évaluation des carrières
Aide aux processus individuels	<i>Aide à la planification individuelle de carrière</i>	<i>Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière</i>	<i>Redéfinition du succès individuel de carrière</i>
Gestion des processus organisationnels	<i>Plans de développement de carrière</i>	<i>Développement de carrière</i>	<i>Contrôle des carrières</i>

Source: Adapté de G. Guérin et T. Wils, « La gestion des carrières: une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, n° 3, 1992.

9)-Aide à la planification individuelle de carrière

- Trois étapes
 - Autoévaluation: forces, faiblesses, intérêts, valeurs, etc.
 - Analyse des possibilités de carrière
 - Plan individuel de carrière
- Aides sur les lieux du travail
 - Ateliers de carrière: session de formation
 - Centre de documentation (par exemple, guides, livres, vidéos)
 - *Counselling* offert par les cadres et/ou des professionnels internes ou externes

10)-Planification organisationnelle des carrières

- Plans de développement des carrières
 - 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
- Deux approches
 - L'**approche participative** repose sur un rôle actif de l'employé (exemples: entretien sur la carrière, parrainage par un mentor)
 - L'**approche directive** est davantage déterminée par les besoins de l'organisation (exemples: identification des individus à haut potentiel, plan de relève)

11)-Aide à la résolution des problèmes individuels de carrière

- Problèmes individuels de carrières: frustration, découragement, isolement, impuissance, stress, etc. Varient selon le stade ou le type de carrière
- Exemples d'aide
 - Intégration, socialisation
 - Parrainage, mentorat
 - Visite de familiarisation
 - Recherche d'emploi pour le conjoint

- Intégration communautaire
- Affectations particulières, projets personnels, études
- Gestion du personnel âgé et des fins de carrière
- Préparation à la retraite, retraite progressive

12)-Aide *organisationnelle* en matière de développement de carrière

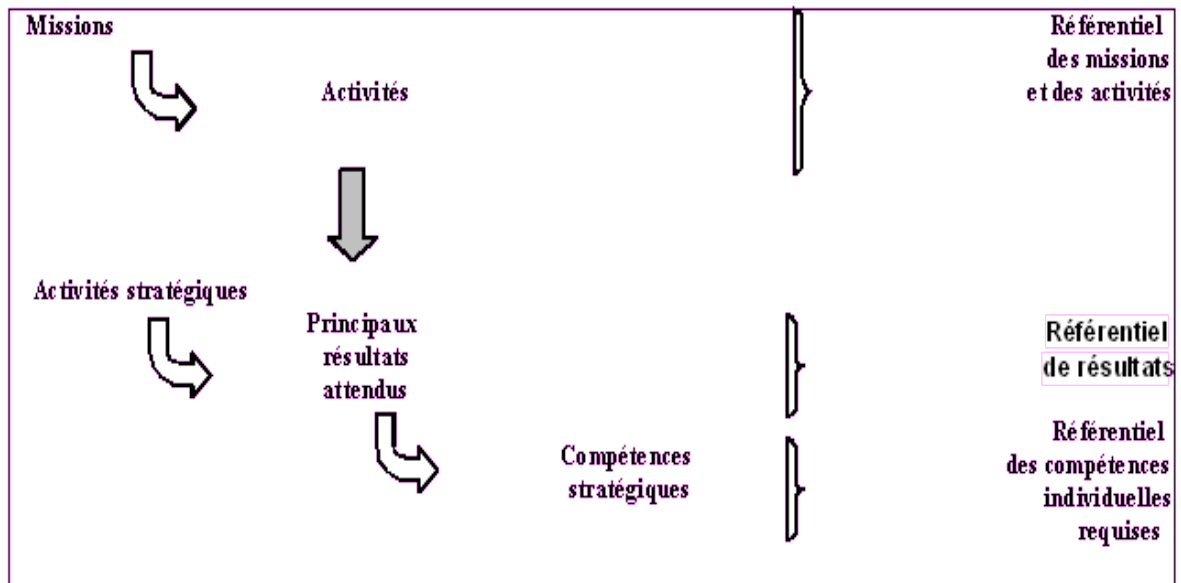
- Exemples de pratiques
 - Révision de l'organisation du travail
 - Formation continue, remboursement des frais de scolarité
 - Filière d'emplois et filière professionnelle
 - Monitorat de la part du supérieur immédiat au moyen d'entretiens sur la carrière
 - Promotions à l'interne
 - Rotations du personnel
 - Affectations temporaires
 - Congés d'études
 - Retraite progressive

Comment réaliser un référentiel de compétences individuelles ?

A partir de l'analyse des situations de travail et de l'explicitation des principaux résultats attendus, il est possible d'élaborer des référentiels de compétences individuelles (acquises et requises).

La démarche visant à expliciter les compétences est similaire, dans sa logique, pour les différents niveaux (organisation, collectifs de production, individuelles). Dans tous les cas de figure, l'important est d'arriver, à partir des compétences acquises, à identifier les compétences manquantes et à hiérarchiser les compétences véritablement stratégiques à

Étapes conduisant à élaborer un référentiel de compétences individuelles



développer.

• **Expliciter le contexte dans lequel doit se réaliser la compétence**

o **Principes**

- La contextualisation permet d'avoir une représentation précise du résultat attendu et donc une formulation explicite des compétences à mettre en œuvre.
- Il est important, à ce niveau, d'indiquer précisément : dans quelle ambiance relationnelle vont se dérouler ces activités et ces tâches ;
 - le niveau de complexité du problème à résoudre ;
 - les problèmes que va certainement rencontrer l'organisation, le collectif de production ou l'agent ;
 - les situations de blocage, de tension, de résistances au changement ;
 - les difficultés de compréhension rencontrées ;
 - etc.

o **Exemples de compétence**

« Chaque cadre doit arrêter avec son équipe, pour l'année à venir, les cinq performances collectives les plus stratégiques pour l'unité ». Les capacités à mettre en œuvre en situation professionnelle pourraient être les suivantes :

- Solliciter son environnement professionnel (interne, externe) afin d'avoir une représentation pertinente et hiérarchisée des attentes du système client.
- Analyser de la façon la plus objective possible le contexte professionnel dans lequel est intégré l'unité afin d'identifier les enjeux et les attentes du système clients.
- Créer les conditions d'un échange serein et constructif entre les différentes composantes de l'équipe afin de dégager un consensus sur les performances collectives à atteindre et les moyens nécessaires à mettre en œuvre.

- **Retenir le verbe d'action le plus pertinent (1)**

- o **Principes**

- La formulation doit mettre l'accent sur "l'indicateur", la performance tangible que doit produire la compétence.
- Cette formulation favorise une représentation précise de la compétence,
- La formulation doit être contextualisée.
- Elle fournit des repères d'environnement qui permettent d'imaginer l'action en train de se réaliser.

- o **Exemples des verbes d'action utilisables pour définir une compétence (2)**

Manager	Animer, conduire, confier, coordonner, déléguer, guider, négocier, orienter, piloter, présider.
Décider	Analyser, approuver, conclure, fixer, éliminer, juger, rentabiliser, résoudre.
Produire	Appliquer, effectuer, équiper, entretenir, maintenir, réaliser, valider.
Vendre	Acheter, analyser, approvisionner, cibler, élaborer, stocker, prospecter, tarifier, tester, visiter.
Organiser	Aménager, ordonner, planifier, préparer, programmer, structurer, veiller.
Gérer	Anticiper, amortir, budgéter, exploiter, intégrer, prévoir.
Administrer	Inventorier, assister, classer, maintenir, recenser.
Contrôler	Apprécier, détecter, évaluer, prouver, réguler, surveiller, tester, vérifier.
Développer	Accroître, conquérir, déclencher, lancer, progresser, simuler.
Chercher	Adapter, améliorer, analyser, concevoir, imager, exprimer, renseigner, transmettre.
Communiquer	Discuter, convaincre, démontrer, guider, influencer, sélectionner.
Former	Aider, clarifier, entraîner, synthétiser, diagnostiquer.

- **Se focaliser sur les compétences véritablement stratégiques**

Ces compétences peuvent être formulées en agrégeant des compétences ayant un fort niveau de proximité.

Exemple d'agrégation pour les compétences d'un secrétaire général :

- détecter les grandes évolutions et en informer la Direction,
- identifier les évolutions significatives en matière d'emplois et de compétences,
- anticiper les impacts (économiques, sociaux, techniques) des décisions prises,
- proposer et argumenter des priorités,
- constituer et mobiliser un réseau dans une activité de veille.



Anticiper les évolutions et les faire partager

- identifier et analyser les éléments clefs du climat social pour les communiquer régulièrement aux membres du comité de direction en détectant, en particulier, les signes «avant-coureurs» d'opposition et de conflit,
- repérer les points de fragilité dans les différentes procédures et hiérarchiser les facteurs de risque,
- apprécier la gravité du risque et proposer les modes de traitement adaptés et proportionnés,
- choisir et mettre en place une procédure de contrôle adaptée (indicateurs pertinents et adaptés et interprétation des données recueillies),
- focaliser les procédures qualité sur les points critiques.



Prévoir et diagnostiquer les risques potentiels

- **Remarques complémentaires**

- o Faire formuler les compétences par un travail collectif en s'appuyant sur des experts du domaine concerné.
- o Mettre en place une démarche itérative permettant de formuler progressivement la compétence en confrontant en permanence les missions, les activités et les résultats attendus.

- 0 Intégrer dans la réflexion :
 - le contexte dans lequel se déroulent les activités,
 - le type et le niveau de complexité du problème à résoudre.
- 0 Exprimer la compétence peut être facilité par une formulation utilisant un verbe d'action et complétée, si nécessaire, par l'indication du type de résultat attendu.
- 0 Ne retenir dans ce référentiel que les quelques compétences stratégiques.

• **Exemple de formulation d'une compétence pour un poste de chargé d'étude confirmé :**

Pour une organisation, un collectif de travail, un emploi-type donné, indiquer qui doit être l'auteur de la compétence	Le chargé d'études SCOT...
Expliciter le niveau de compétence attendu, le degré de professionnalisme	...confirmé...
Retenir le verbe d'action le plus pertinent et le plus « visualisable possible »	...doit être capable d'analyser et synthétiser...
Expliciter le contexte de l'action, les contraintes spécifiques à intégrer...	...des avis des services (DDE et externes : DDAF, DIREN, EDF, protection civile...) porteurs de logiques distinctes... ...les différentes dimensions d'une demande émanant d'un maître d'ouvrage...
Expliciter le résultat attendu,	...afin de rédiger un porter à connaissance pertinent...

(1) et (2) Source : André GUITTET (1994), "Développer les compétences par une ingénierie de la formation", Éditions ESF, collection Formation Permanente en Sciences Humaines. Gilles Aymar et Philibert de Divonne

LE RECRUTEMENT

1. DEFINITION:

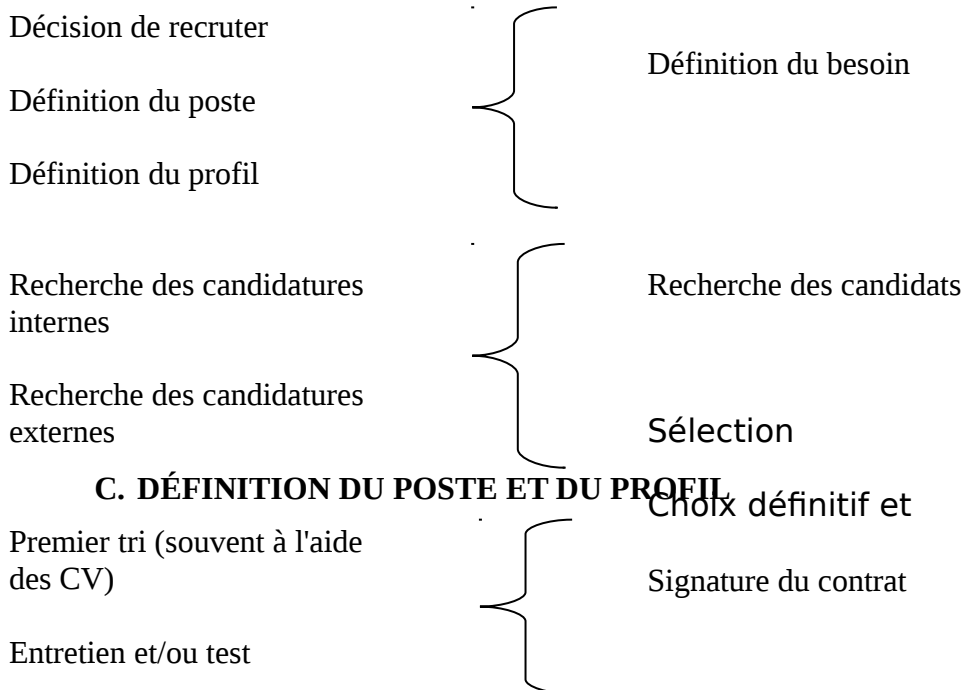
Le recrutement d'un salarié est un moment clé pour une entreprise. Si c'est une petite structure, c'est un moment particulièrement délicat, qui peut mettre l'entreprise en difficulté en cas d'échec. Le risque est moindre pour les grandes organisations, mais il n'est pas nul : on estime que le coût de recrutement d'un cadre est égal à 25 % de son salaire annuel. Il faudra donc veiller à respecter certaines conditions dans un recrutement.

A. LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT

Si l'entreprise décide de recruter, c'est qu'elle ne dispose pas à un moment donné des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs. Pour cela, elle aura procédé à une analyse de ces besoins et de ces ressources actuelles et les aura comparé (doc 1 et 2).

B. PROCÉDURE DE RECRUTEMENT

Les différentes étapes du recrutement s'articulent souvent selon la procédure suivante. Selon le type de poste, cette procédure peut être réduite.



C. DÉFINITION DU POSTE ET DU PROFIL

1. la définition de poste

Pour pouvoir chercher un candidat, il faut commencer par établir une définition de poste. Pour cela il faut analyser le poste, c'est à dire le décrire et énumérer les tâches qui incombent au salarié occupant ce poste. L'outil utilisé est la fiche de description de poste

2. le profil de poste

Ensuite, on déterminera les qualités et compétences attendues du candidat à ce poste précis sur un document appelé profil de poste. Cette fiche comprend les compétences, connaissances, expériences et attitudes attendues du candidat. Éventuellement, la définition de poste et le profil peuvent être réalisés sur le même support (voir document SFHE)

D. MOYENS DE RECRUTEMENT

Une fois le poste et les qualités attendues du futur salarié définis, il faudra choisir entre plusieurs moyens de recrutement.

L'entreprise commencera souvent par prospecter dans ses ressources internes : les salariés déjà présents dans l'entreprise. On parle alors de mobilité interne.

Si l'entreprise souhaite enrichir les ressources humaines de l'entreprise, ou qu'elle ne trouve pas le profil recherché en interne, elle peut préférer le recrutement externe. Dans ce cas, les modes de recrutement sont variés.

	Canaux internes	Canaux externes
Formels	<ul style="list-style-type: none"> - proposition de postes vacants sur intranet (surtout pour les grandes entreprises) ; - annonces affichées sur panneau ou journal papier interne. 	<ul style="list-style-type: none"> - ANPE, APEC, Missions Locales, cabinets privés, chasseurs de têtes , intermédiaires ; - Internet; - presse : annonces dans journal local (gratuit ou quotidien), national, professionnel. ; - annonces affichées à l'extérieur de l'entreprise (magasins, universités,..) ; - recours à travailleurs immigrés ; - forums. -concours
Informels	<ul style="list-style-type: none"> - cooptation interne : « bouche-à-oreille » ; - appel à d'anciens salariés ; - embauche de stagiaires en place ; - embauche d'intérimaires en place. 	<ul style="list-style-type: none"> - candidatures spontanées ; - cooptation : amis, connaissances (clients, fournisseurs, prestataires) ; - approche directe de l'employeur : grandes écoles, universités, autres entreprises (débauchage) ; réseaux d'anciens élèves, autres réseaux, CCI, organisations professionnelles.

D'après "Survey des études et recherches réalisées sur le thème du recrutement" rapport d'Hélène Garner pour la DARES.Aout 2004

E. MOYENS DE SÉLECTION

Une fois les candidats contactés, il faut procéder à la sélection des candidats, en veillant à éliminer les candidatures fantaisistes, mais en conservant un potentiel suffisant de candidats. Les moyens les plus classiques sont :

a. les méthodes

1. Le tri des candidatures par analyse du CV et de la lettre de motivation
2. L'entretien
3. Le test d'aptitude
4. les tests de personnalité
5. les mises en situation ou test professionnel

F. Moyens d'intégration

Une fois le recrutement décidé et le contrat signé, il faudra organiser l'intégration du salarié dans l'entreprise. **L'accueil** permet un premier contact le jour de l'arrivée du nouveau salarié dans son service, avec les personnes avec lesquelles il aura à travailler, et les nouvelles tâches à accomplir.

L'intégration est un processus plus long, étalé parfois sur plusieurs années. Il permet de faciliter la **socialisation** du nouveau salarié, c'est à dire qu'il fait l'apprentissage des **valeurs** et des **comportements** qu'il doit adopter, pour assumer correctement son rôle dans l'entreprise. L'intégration peut également être une

obligation pour l'employeur : c'est le cas dans certaines entreprises pour les travailleurs handicapés. (Voir application...) Les moyens pour assurer l'accueil et l'intégration sont variés. (Voir doc)

1. Les moyens d'intégration des salariés

Doc : programme de socialisation des nouveaux employés d'une grande entreprise

	Service du personnel	Gestionnaire du service	Nouvel employé
Phase 1 Avant l'arrivée	Mise à jour des guides d'information des nouveaux employés et expédition du guide	Sélection d'un responsable pour l'accueil des nouveaux employés (parfois le gestionnaire lui-même) Désignation éventuelle d'un tuteur	Réception de l'information (guide, plaquette, vidéo...)
Phase 2 Premier jour/ première semaine	Rencontre des nouveaux employés Présentation des avantages sociaux, système de paie, horaires, annuaire du personnel, procédures et moyens de communication avec les services.	Accueil (café, cadeau d'entreprise) Discours de bienvenue (exposé sur le marché, la mission de l'entreprise) et présentation du guide de l'employé Présentation des mesures de sécurité (évacuation, service d'urgences..)	Rencontre avec des employés du service RH, avec le gestionnaire, avec les groupes de travail. Visite des installations Rencontre avec le tuteur
Phase 3 Premier mois	Contact avec les nouveaux employés, bilan des progrès réalisés	Rencontres avec l'employé (2 ou 3 rencontres d'une demi-heure) et le tuteur	Exécution des activités habituelles, suivi avec le guide d'accueil
Phase 4 2 ^{ème} et 3 ^{ème} mois	Coordination du programme de formation des employés	Vérification de la compréhension des tâches et objectifs par les nouveaux salariés	Suivi du programme de formation/ activités habituelles avec le tuteur
Phase 5 Du 4 ^{ème} au 6 ^{ème} mois	Contrôle de la présence des nouveaux salariés au programme de formation	Évaluation du rendement des six mois	Élaboration avec le gestionnaire d'un programme de perfectionnement
Phase 6 Du septième au douzième mois		Vérification des progrès Évaluation du rendement	Suivi du programme de perfectionnement

La Motivation

1) Introduction et définition de la motivation :

Le mot motivation fait son apparition dans les années 20. Il désigne alors l'ensemble des facteurs déterminants le comportement des agents économique, et en particulier celui du consommateur. C'est donc d'abord dans le domaine de l'économie et plus précisément ce qui ne s'appelle encore pas le marketing que naît le mot motivation.

C'est surtout dans la publicité que la motivation va connaître son âge d'or. Repris par la psychologie du travail avec un certain nombre de travaux, pour aller à l'encontre du système Taylorien et permettre à l'entreprise de se développer par la gestion de ses ressources humaines.

La motivation, du latin *Movere*, « se mettre en mouvement », peut être définie comme le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose. Il faut distinguer trois éléments dans la motivation : l'orientation vers tel ou tel objet, l'intensité de l'effort fourni et la persistance dans l'effort face aux obstacles rencontrés. La motivation n'est donc pas un trait de personnalité, elle est un processus. Une personne n'est jamais motivée dans l'absolu, mais elle l'est par ou pour quelque chose.

Selon cette définition il apparaît clairement que la motivation n'est pas un trait de caractère qui se diagnostique à l'embauche. S'il existe des tendances personnelles à l'implication, la motivation, elle, révèle d'une dynamique qui doit être orchestré par l'organisation. Elle n'est pas une donnée constante, mais une ressource à entretenir.

Maintenir les entreprises sur l'axe du développement, être en permanence compétitif, n'est possible qu'en emmenons tous ceux qui font l'entreprise à développer leurs niveaux de performance. L'obtention de ce résultat passe nécessairement par un management conscient que l'efficacité durable d'une équipe s'enracine essentiellement dans la capacité de l'encadrement à développer une motivation forte et continue, soutenue par un effort méthodique.

Si son poids fait l'unanimité, la manière de l'appréhender sur le plan du management apparaît en revanche moins harmonieuse. Les collaborateurs ont des besoins, des attentes et des objectifs différents, si l'on veut pouvoir motiver un effectif aussi varié, il est nécessaire de disposer du plus large éventail de modes d'incitations possibles. L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner ces attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver.

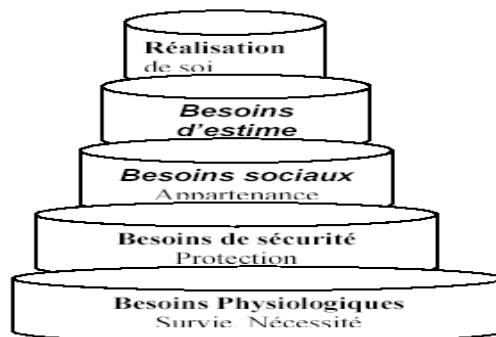
Définition :

La Motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou rétablir) un état d'équilibre.

2)- Les Théories de la Motivation :

A- La théorie de Maslow :

Le psychologue américain Abraham H. Maslow a établi une liste des besoins humains. Ceux-ci se présentent dans l'ordre croissant suivant :



La hiérarchie des besoins selon Maslow:

- 1- Au niveau 1, il y a les besoins **physiologiques** qui englobent les nécessités d'ordre physique et physiologique tels la nourriture, le vêtement, etc.
- 2- Au niveau 2, il y a les besoins **physiologiques** qui englobent les nécessités d'ordre physique et physiologique comme la protection contre les dangers, la sécurité dans l'emploi, etc.
- 3- Au niveau 3, il y a les besoins **sociaux** qui sont liés à la recherche d'amitié, d'affection et d'appartenance à un groupe.
- 4- Au niveau 4 il y a les besoins **d'estime** qui se rapportent à l'estime de soi et à l'estime par les autres.
- 5- Au niveau 5, il y a les besoins **de réalisation** concernant le désir de créer, de se dépasser et d'exploiter au maximum ses possibilités.

Maslow a insisté sur la complexité des besoins des individus, sur la relation hiérarchique (ex : Il faut satisfaire un besoin inférieur avant de passer à un besoin supérieur) de ses besoins et sur l'idée que les besoins satisfaits ne sont plus des facteurs de motivation, des études portant sur la hiérarchie des besoins ont soulevé des questions quant à la validité de l'aspect hiérarchique. Dans la pratique, les gestionnaires appliquent la théorie de Maslow selon une approche situationniste. Les besoins dépendent de la personnalité et des désirs des individus. Les cinq niveaux de besoins sont également et simultanément nécessaires à la survie et ils se chevauchent, à des degrés différents, chez chacun des individus.

B. La théorie de Mc Clelland :

D. McClelland a développé une théorie des besoins très approchée de celle de A.Maslow. McClelland a défini trois types de besoins : le besoin de pouvoir, le besoin d'affiliation et le besoin d'accomplissement. C'est à ce dernier qu'il s'est surtout intéressé.

Selon McClelland, les individus qui ont un besoin de pouvoir sont attirés par l'influence et le contrôle et ils cherchent à obtenir des postes où ils peuvent exercer un leadership. Les individus qui ont un besoin d'affiliation cherchent à se faire animer et essaient de s'intégrer le plus possible dans un groupe social, tout en conservant des relations amicales. Les individus qui ont des besoins d'accomplissement se préoccupent fort de réussir et craignent l'échec; ils aiment relever des défis et se fixent des objectifs difficiles mais non possibles à atteindre.

Dans la pratique, on peut retrouver ces besoins d'accomplissement dans les petites et moyenne organisations. Dans les grandes organisations, les besoins d'accomplissement sont plus développés chez les cadres intermédiaires que chez les membres de la haute direction.

E. La Théorie de Lewin :

La théorie de Kurt Lewin est fondée sur l'existence des besoins. D'après cette théorie, le processus de motivation se déclenche lorsque l'individu identifie un but qu'il juge important pour lui. Ce but le pousse à un comportement précis. Le résultat des gestes concrets qu'il portera sera satisfaisant ou non pour lui. En d'autres mots, l'individu est motivé pour le travail si trois conditions sont remplies :

- 1- Si le travail présente pour lui un but important
- 2- Si sa performance au travail est en conformité avec l'importance accordée à ce but.
- 3- Si sa performance le satisfait.

3)- Objectifs des pratiques de la motivation

- Motiver le personnel
- Attirer et retenir les employés
- Appuyer la stratégie d'affaires
- Appuyer un changement organisationnel
- Renforcer une culture
- Communiquer des valeurs
- Reconnaître les suggestions
- Reconnaître les rendements exceptionnels

4)- Avantages et limites de la motivation du personnel :

Pour l'entreprise

Avantages :

- ✓ Amélioration de la productivité, qualité des produits et services
- ✓ Dynamisme et efficacité des individus, des équipes
- ✓ Moins d'absentéisme, plus de fidélité des salariés
- ✓ Réduction des conflits
- ✓ Investissement du personnel dans des nouveaux projets

Limites :

- ✗ Les coûts risquent d'augmenter si la productivité est insuffisante
- ✗ Exigence toujours aggravée du personnel
- ✗ Difficulté de remettre en cause les avantages acquis

Pour les salariés

Avantages :

- ✓ Augmentation des revenus
- ✓ Epanouissement personnel
- ✓ Sentiment d'appartenance à une bonne entreprise
- ✓ Implication dans le travail

Limites :

- ✗ Sentiment de dépendance vis-à-vis de l'entreprise
- ✗ Persistance des difficultés d'adaptation aux nouveautés pour les salariés anciens
- ✗ Jalousie, concurrence entre salariés

5)- Techniques de motivation

La motivation peut être monétaire ou non monétaire.

A) Motivation monétaire (rémunération)

La rémunération constitue un élément essentiel du système de motivation des salariés. L'employeur peut avoir recours :

- A la participation aux résultats : La participation aux bénéfices, obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés, et l'intéressement, facultatif, permettent de motiver les salariés en les associant à la performance de l'entreprise.
- A la participation au capital : Associer les salariés au capital de l'entreprise permet de motiver les salariés en les associant à la performance de l'entreprise (augmentation de la valeur de l'action et montant du dividende versé) et à sa pérennité (le salarié est propriétaire d'une partie de l'entreprise).
- A l'individualisation des salaires : le salaire sera composé d'une part fixe et d'une part variable, qui sera fonction du rendement et/ou de la réalisation d'objectifs. Ce système de rémunération est souvent utilisé pour motiver les commerciaux. Et cette
 - Plus fréquent
 - Efficace lorsque la contribution des employés est mesurable, qu'ils jouissent d'une certaine autonomie et que la coopération n'est pas essentielle.
 - ☞ salaire au mérite
 - ☞ primes
 - ☞ commissions
 - ☞ rémunération à la pièce

Salaire au mérite

Tenir compte du rendement individuel dans la détermination des augmentations de salaire

Inconvénients :

- Implique une récompense à vie : augmente la masse salariale à L.T.
- Grille d'augmentation de salaire : tient compte du rendement et de la position dans l'échelle salariale
- Souvent, très peu de variances et % très faible

Les primes

Montants forfaitaires versés en sus du salaire

Avantages :

- Plus grande marge de manœuvre pour accorder des primes d'une valeur significative puisqu'elles ne s'intègrent pas à leur salaire
- Permet d'établir un lien « rendement - récompense » plus étroit
- Pression pour mieux gérer et évaluer le rendement
- Permet de contrôler davantage les coûts

Les commissions (dans la vente)

- % sur les ventes qui peut être constant, croissant ou décroissant
- Peu utile lorsque les ventes :
- sont faciles à réaliser
- sont réalisées en équipe

Rémunération à la pièce

- L'employé est payé selon le nombre d'unités produites
- Instauré et popularisé par Frederick Taylor au début du siècle, de moins en moins utilisé
- Industrie manufacturière
 - **vêtements**
 - **textile**
 - **meuble**
 - **caoutchouc**
- Parfois dans le secteur des services (ex. : barbier, planteur d'arbre, journaliste à la pige, médecin, etc.)
- Les syndicats s'y opposent : difficultés à établir et à maintenir un standard de production équitable

B) La motivation non monétaire :

Cinq tactiques qui permettront à un manager de motiver son équipe :

1. La communication

Il doit savoir communiquer avec ses collaborateurs au travers des échanges opérationnels, sur les priorités du service et leur organisation et sur la stratégie globale de l'entreprise.

2. La confiance

Il n'y a pas de motivation sans confiance (la confiance se gagne dans les relations humaines). Vos collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent ainsi que les objectifs associés.

3. La responsabilisation

Une façon de transmettre sa propre motivation est la délégation. Responsabiliser ses collaborateurs passe par les inciter à mettre en œuvre leurs idées, étendre leurs compétences et en les habituant à être autonomes.

4. La stimulation

Le manager doit savoir transmettre des **impulsions** à ses collaborateurs en lançant de temps en temps des « défis » associés à une récompense. Il n'est nullement question ici de ne fonctionner qu'à « coups de stimulation intellectuelle » et de laisser les tâches de fond.

5. La création d'un environnement positif

Il va sans dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent au quotidien. Le manager devra donc être attentif à « l'ambiance » de son

service en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation.

autres moyens de motivation

- Par la reconnaissance : la reconnaissance du travail effectué, qui peut se traduire par davantage de responsabilités et/ou des promotions, permet de motiver le salarié.
- Par l'amélioration des conditions de travail : enrichissement des tâches, autonomie plus grande, amélioration des conditions matérielles de travail, horaires variables, ...
- La participation aux décisions de gestion : management participatif, délégation, ...
- La formation professionnelle : l'augmentation des connaissances et des compétences du salarié lui permettront d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome, d'être plus efficace, de savoir faire plus de choses, ...
- Par des sanctions : suppression des primes, blâme, mutation, ...

Les avantages de la motivation non monétaires

- Moins coûteux
- Plus flexibles
- Plus personnalisés
- Octroyés plus rapidement
- Moins perçus comme des droits acquis
- Symbolisent mieux les valeurs des dirigeants

C)- Motivation par la peur

Est-ce que ça marche ?

Peur de perdre son emploi, peur d'être muté, peur d'être mis au placard, peur de se faire ... engueuler !

Je ne parlerai pas ici de la solitude physique et psychologique de celui qui "règne " par la peur, ni du fait qu'il s'expose autant que ceux qu'il terrorise (tous ceux qui useront de l'épée, périrons par l'épée).

Chacun fera la différence entre exercice de l'autorité et utilisation de la peur. L'autorité n'est reconnue et acceptée que lorsqu'elle est légitime. Le leadership a ses règles et l'une d'elles est le respect.

L'utilisation de la peur est tout simplement moins efficace.

La motivation par la peur trouve son "efficacité" dans la satisfaction des besoins physiologiques et des besoins de sécurité (niveau 1 et 2 de la pyramide de Maslow). Une personne motivée de cette manière fera ce qu'il faut pour être tranquille... Une personne qui agit en fonction des niveaux supérieurs fera plus que ce que l'on attend d'elle.

6) Conditions de succès des programmes de motivation

- Récompenser les bonnes choses
 - ☞ définir les critères et les comportements sur lesquels repose le succès de l'entreprise
 - ☞ récompenser les contributions réelles : les bonnes choses bien faites
- Bien évaluer la bonne mesure du rendement
 - ☞ un prix ne se justifie que par des réalisations passées
- Relier les récompenses au rendement
- Former les cadres
- Bâtir un système de récompenses intégré et cohérent
 - ☞ outils de communication qui doivent véhiculer les messages désirés
 - ☞ l'efficacité des récompenses n'est pas proportionnelle à leur coût
 - ☞ les employés ont une «sécurité» d'emploi et un salaire convenable.
- Revoir l'efficacité du système de récompenses pour :
 - l'adapter au nouveau contexte
 - s'assurer du lien entre les objectifs d'affaires et les récompenses

Coaching

1). Coaching Définition

Le coaching repose sur l'accompagnement par un professionnel du coaching (le coach) d'une personne ou d'un groupe de personnes pour les amener vers leur meilleur niveau de réussite et d'épanouissement personnel et professionnel.

- S'adapter à une situation nouvelle
- Résoudre des difficultés ponctuelles

Il repose sur l'art de faire émerger une ou plusieurs solutions dans l'esprit de la personne qui est accompagnée (coaché).

Le coaching s'adapte bien aux problèmes de management : gestion du changement

a)- Evolution du mot coaching

D'origine anglaise, "coach" = **entraîneur**

Rôle : motiver les sportifs et les faire gagner

Les grands **patrons** ont fait venir les coachs en entreprise, où ils ont appris aux dirigeants à être de bons managers

2). Coaching en entreprise

Le coaching en entreprise a fait son apparition au Canada et aux Etats-Unis au début des années 70. En France, des cabinets de recrutement hautement qualifiés n'ont commencé à adopter le coaching que vers les années 80.

Aujourd'hui, certaines entreprises en situation de crise économique ou/et sociale souhaiteraient s'engager en cherchant des solutions adaptées à leur secteur d'activité, et le coaching apparaît comme le moyen efficace d'y parvenir.

C'est pourquoi, les entreprises font appel à des coachs externes, ainsi une nouvelle image sur les méthodes de management est instaurée au sein de l'entreprise. Cette méthode est différente de l'autoritarisme primaire et l'entreprise peut ainsi se prévaloir être l'employeur remarquable

3). Le Coaching du manager

Face à une situation de crise Le coaching de crise ou encore pour faire le point dans un contexte ordinaire.

Le coaching de performance, le manager peut avoir besoin de clarifier quelques points comme par exemple :

- ▶ La réalité telle que le manager la perçoit face à la situation de crise,
- ▶ Identifier les problèmes dans cette réalité et surtout avoir une approche par rapport à ses ambitions, ses désirs ou tout simplement sa motivation,
- ▶ Analyser les besoins et le potentiel de toutes les personnes qui sont sous sa responsabilité et ne pas leur attribuer que des tâches dans lesquelles elles ont excellé, mais les inciter plutôt à travailler sur leur potentiel et non sur leurs performances d'hier, de savoir utiliser leur Intelligence émotionnelle,
- ▶ Pour faire face à ses problèmes et ses besoins, le manager doit établir sa demande au près d'un coach professionnel. Le travail de ce dernier se fera sur les comportements, par le biais de jeux de rôle et de mise en situation de management.

A).Coaching de crise:


En général, la démarche de coaching s'inscrit dans le temps. Mais il arrive parfois qu'un manager doit faire face rapidement à une situation de crise non anticipée qui peut désorganiser un service ou dans le pire des cas, toute l'entreprise si elle est mal gérée. Ce cas de figure survient malheureusement assez souvent car le manager a souvent une vision à court terme, sans doute par manque de temps !

Faire appel à un coach devient vitale pour la santé de l'entreprise. La priorité dans ce cas là est de permettre au manager de prendre très rapidement les décisions pertinentes.

Le coach intervient pour aider le manager à prendre le recul nécessaire pour un objectif donné et d'arriver à faire une évaluation rapide de l'impact d'une telle situation sur l'entreprise.

Par exemple, le manager souhaite supprimer des postes pour pallier à cette situation, le coach souligne les répercussions d'une telle décision sur les services, les clients, et les fournisseurs. Une fois ce bilan réalisé, le manager sera en mesure de piloter cet événement, tout en optimisant ses compétences relationnelles

B). Coaching de performance


 Le coaching de performance est basé sur l'optimisation des performances du manager, dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectif(s) qualitatif(s), ou pour anticiper la prise de décision d'un événement particulier ou nouveau pour le manager.

Nous avons tous eu, à un certain moment de notre vie, de la difficulté à nous adapter à de nouvelles situations, méthodes ou processus qui évoluent dans le temps. Peu importe ce que nous décidons ou où nous en sommes, nous devons apprendre à surpasser les obstacles internes qui sabotent nos efforts pour être à notre meilleur niveau.

Comment un manager pourrait-il découvrir le chemin de sa réalisation ? En travaillant avec un coach, le manager saura dissiper la peur du changement et pourra ainsi surmonter ses craintes et adoptera une autre manière de :

- ▶ Percevoir,
- ▶ Organiser,
- ▶ Négocier de contrats importants,
- ▶ S'adapter à un changement,
- ▶ Mieux gérer son temps,
- ▶ Accepter un échec pour rebondir,
- ▶ Motiver ses troupes,
- ▶ Etc.

4). Coaching de communication

 Le coaching consiste à instaurer un dialogue structuré et suivi entre le coach et la personne coachée.

Ce dialogue va permettre d'aborder les difficultés rencontrées par la personne pour communiquer avec son entourage ou dans le milieu professionnel, lors d'une intervention, pour prendre la parole en public.

Le but est de travailler avec le coach pour apprendre à parler en public sans trac et réussir les interventions professionnelles.

L'objectif ici (améliorer la communication ou prise de parole en public) est fixé entre la personne qui formule la demande d'être coachée et le coach.

La personne coachée se pose des questions car elle n'arrive pas à construire des solutions à ses problèmes de communication ou à la prise de parole en public. En tête à tête avec le coach, elle pourra travailler sa préparation (comportemental, verbal, etc.) La préparation de ses interventions et la mise en scène avec ses collaborateurs est une première étape à franchir avec succès, pour apprendre à parler en public. Le coaching de communication peut aider la personne coachée à intégrer ses objectifs à son développement personnel.


C'est grâce au questionnement du coach que la personne prend conscience de ses blocages et devient, en fonction de son rythme et de sa motivation, l'acteur principal de ses avancements et donc elle gagne plus de confiance en elle et commence à s'ouvrir aux autres pour pouvoir s'exprimer en toute liberté et faire véhiculer la bonne information.

Pendant les séances de coaching, le coach peut poser des questions suivantes à la personne coachée :

- ▶ Que ressentez-vous avant la prise de parole ?
- ▶ Est-ce que ce ressenti est toujours le même ? ou si il change selon le lieu, les personnes avec qui vous allez communiquer ?
- ▶ Comment vous pouvez faire différemment si vous en aviez la possibilité ?
- ▶ Etc.

A chaque séance, le coach note les réponses de son client et lui rappelle que la solution à son manque de communication ou de l'incommunication doit venir de lui et d'aucune autre personne.

5). Coaching professionnel

 Les personnes en phase de recherche d'emploi sont souvent confrontées à des difficultés qui freinent la portée de leurs actions et les paralysent.

NB : coach professionnel nous fait part de son expérience dans l'accompagnement des personnes dans le cadre d'une recherche d'emploi et nous explique comment se passe la consultation :

Le coach professionnel interroge son client (le chercheur d'emploi) sur le type d'emploi/stage et d'entreprise visés, ainsi que sur les qualités à mettre en avant pour prétendre au poste recherché. Puis le coach fait le point sur les expériences professionnelles de son client en relevant toutes celles qui l'ont conduit à développer les qualités requises.

Lors de ce travail d'analyse effectué en collaboration avec le client, le coach professionnel fait appel à des techniques classiques de communication et de reformulation utilisées dans le coaching.

Eventuellement, le client fournit un brouillon de CV et/ou de lettre de motivation qu'il a lui-même rédigé et qui servira de base à l'entretien puis à la rédaction des documents définitifs.

En fonction de la demande, le coach professionnel pourra intervenir soit sur le CV, soit sur la lettre de motivation, soit sur les deux.

Dans la lettre de motivation, le rôle du coach professionnel consistera à mettre en relief la valeur ajoutée de la candidature de son client et son adéquation avec le poste recherché.

Dans le CV, il s'attachera à présenter le parcours professionnel de son client de manière claire et concise, de telle façon qu'un recruteur puisse avoir une idée précise des tâches effectuées par le candidat au cours de sa carrière.

Une fois l'ossature du ou des documents définie, le coach professionnel propose un autre rendez-vous. C'est au cours de ce deuxième entretien qu'il analysera avec le client les exemplaires définitifs des documents (CV et lettre de motivation).


C'est également lors de cette deuxième consultation que le coach professionnel avise son client de la durée des séances réaliste et indispensable à l'aboutissement de la réintégration dans la vie professionnelle.

6) Les différentes techniques de Coaching

- ✘ Le coaching repose sur des méthodes d'analyse
- ✘ Forme rigoureuse de dialogue entre deux personnes
- ✘ Le coach doit savoir écouter et stimuler la réflexion du coaché sans l'influencer ni le conseiller.


On distingue 2 catégories de coaching :

a).Coaching individuel

 Le coaching individuel repose sur le fait que chaque personne doit d'abord réfléchir de façon individuelle à son mode de fonctionnement, de reconnaître ses limites et d'en faire part au coach. Ce dernier établira avec l'intéressé(e) un plan d'action afin d'atteindre les objectifs fixés.

Les techniques et outils de la PNL sont parfaitement adaptés à l'esprit d'un coaching individuel efficace. La capacité de la **PNL** à produire des processus pour promouvoir l'excellence, en font l'une des ressources les plus importantes et puissantes des coaches.

b).Coaching collectif

 Quelque soit la méthode de coaching utilisée, le but est d'atteindre une efficacité et une performance accrue. Le coaching s'adresse aussi bien aux cadres, qu'aux dirigeants. L'objectif général est de permettre une meilleure communication au sein de l'équipe tout en répondant à des objectifs bien ciblés. Le coaching peut apporter des réponses aux questions telles que :

- ▶ Comment dire non à un collaborateur ?
- ▶ Comment communiquer avec son équipe ?
- ▶ Comment motiver certains éléments ?

Le principe du coaching est de faire en sorte que les personnes coachées participent à un jeu de rôle en les mettant face à des situations. Chaque personne doit d'abord réfléchir de façon individuelle à son mode de fonctionnement, de reconnaître ses limites. Vient ensuite le travail en commun avec les participants afin de mieux connaître et comprendre les autres.

Le rôle du coach est de se mettre en position de miroir grossissant, il doit jouer le rôle d'un collaborateur sans avoir un œil critique.

7). Les outils du Coaching

☞☞☞ Chaque métier à ses outils et ses méthodes, ainsi le coach utilise, lui aussi, des outils pour accompagner son client. Il existe plusieurs outils permettant de pratiquer le coaching. Parmi les plus répandus, je citerai :

- ▶ L'approche de **Palo Alto**
- ▶ La Programmation Neuro Linguistique **P.N.L**, **Que vous apporte la PNL ?**
- ▶ l'hypnose éricksonienne,
- ▶ Analyse transactionnelle,
- ▶ L'orientation solutions,
- ▶ La constructivisme,
- ▶ La systémique,
- ▶ La démarche narrative,
- ▶ La psychologie cognitive ou comportementaliste,
- ▶ Les constellations familiales, etc.

Mais la liste est loin d'être exhaustive de toutes ces méthodes recensées, et qui proposent chacune sa boîte à outils pour mieux communiquer, comprendre les signes verbaux et non-verbaux de son interlocuteur.

L'intérêt de ces outils est de donner au coach quelques repères pour accompagner son client (comme l'exercice des jeux de rôles, le questionnement, etc.).

Chaque coach peut adhérer à une ou plusieurs de ces approches afin d'avoir de nouvelles idées, d'élargir son spectre d'actions et d'approfondir sa réflexion.

Ces méthodes sont nécessaires, mais pas suffisantes pour être un bon coach. En effet, le premier "outil" du coach reste sa plus grande créativité, ainsi que sa capacité à aider son client à trouver ses solutions qu'il est incapable de trouver seul...

Ces méthodes aident aussi le coach à voir son client dans sa globalité, en ce sens qu'il doit tenir compte de ses émotions, de son Intelligence émotionnelle, de ses limites physiques du moment, etc.

Le coach doit aussi savoir "doser" son intervention, ce qui ne s'apprend ni dans les livres, ni dans aucune école ou institut, mais qui est au cœur de toute relation de soutien, au risque de trop brusquer son client.

A). Palo Alto - Approche systémique

☞☞☞ L'approche de Palo Alto consiste à comprendre le plus concrètement possible la nature des problèmes d'un individu et leur dynamique précise. Cette approche est reprise dans le Coaching par l'écoute active pour comprendre les besoins de l'individu non exprimés.

L'individu n'est plus considéré comme une personne isolée sur laquelle il faut poser un diagnostic. La Palo Alto s'intéresse aux interactions actuelles de l'individu avec son environnement, qui maintiennent son ou ses problème(s)

Le fait de cerner un problème permet de proposer des actions stratégiques progressives adaptées au contexte, aux fins de solutions.

Avec l'approche systémique Palo Alto, il ne s'agit pas de comprendre pourquoi vous avez un problème, mais de construire avec votre aide, une stratégie qui favorise une solution. Le travail se fait sur "le comment" faire pour résoudre le problème et non sur "le pourquoi" vous avez ce problème.

Nous savons que le stress génère différents comportements réactifs : refus, reniement de la réalité sur un problème affectif, voire agressivité et violence.

La nécessité pour la personne de se comporter de façon adaptée, par rapport à la perception d'une difficulté, n'est donc pas sans poser des problèmes issus de l'interaction entre l'homme et son environnement.

L'approche de Palo Alto repose sur une analyse particulièrement fine des faits en termes d'interactions, soit sur des éléments objectifs afférents aux relations entre les personnes, et entre ces mêmes personnes et leur contexte (milieu du travail, milieu culturel, ou l'environnement économique, social et affectif).

En prenant en compte le contexte de l'individu, l'approche Palo Alto constitue un outil objectif d'analyse et facilite une stratégie adaptée en vue de solutions et d'un retour à l'équilibre.

Il arrive cependant que des solutions n'aient pas l'effet escompté et que le fait de poursuivre la thérapie renforce les blocages et génèrent des problèmes, des résistances plus intenses. Ce qui aura pour conséquence l'aggravation de la situation et de la perception initiale.


L'approche systémique Palo Alto consiste donc à comprendre, et aider à comprendre le plus concrètement possible, la nature des problèmes et leur dynamique précise, pour proposer des actions stratégiques progressives et adaptées, lesquelles facilitent un retour à l'équilibre.

Certains exercices pratiqués en Palo Alto ont pour vocation de qualifier la réalité des problèmes, d'évaluer s'ils ont tendance à s'accroître, stagnent ou au contraire diminuent. Ceci permet de changer de processus de stratégie à des fins d'autres solutions.

Le bénéfice de ces exercices est de connaître la situation émotionnelle de la personne face à un problème donné pour entreprendre un chemin vers la solution la plus adaptée à son cas.

B). PNL (Programmation Neuro-linguistique)

1). Définition

 La PNL est une approche originale du fonctionnement humain que l'on pourrait définir comme l'art de l'excellence personnelle. Elle s'appuie essentiellement sur **l'observation du comportement humain**, son originalité est d'être orientée sur le "COMMENT" plutôt que sur le "POURQUOI".

La PNL est un modèle génératif de la communication, de l'apprentissage et du Changement, trouvant son application aussi bien dans le monde de l'entreprise, de l'éducation, de la santé ou dans toute autre organisation. A ce titre, la PNL est centrée sur la détection et le développement des potentialités humaines.

La PNL se base sur l'observation des mouvements, des mimiques de l'individu. Elle propose de nombreux moyens d'actions en matière de communication non verbale et de connaissances de méthodes de recherche et de procédure de travail et offre l'opportunité à chacun de révéler les clés de son propre développement et de celui des autres.

2). Que veut dire le mot PNL ?

Programmation : Tout au long de notre existence, nous nous programmons en mettant en place des répertoires de données composées de notre façon de penser, de ressentir et de nous comporter, c'est ce que nous utilisons dans des différentes situations de notre vie. Nous pouvons faire une analogie avec le matériel informatique (hardware) : nous avons tous un cerveau et un système nerveux. Ce qui change, ce sont les programmes (software) dont nous disposons pour nous servir de ce matériel.

Neuro : La capacité de nous programmer repose sur notre activité neurologique. C'est parce que nous possédons un cerveau et un système nerveux que nous sommes capables de penser, de percevoir notre environnement, de sélectionner nos comportements, et de ressentir les choses... Les procédures du travail de la PNL agissent directement sur notre organisation neurologique.

Linguistique : Le langage structure et reflète la façon dont nous pensons. En effet, le discours d'une personne est riche en informations sur la manière dont celle-ci construit ses expériences de la vie.

Grinder et Bandler, fondateurs de la PNL, ont étudié les relations entre le langage et la pensée et ont transposé ces connaissances dans le domaine pratique de la communication. Puis ils ont élargi ces notions à l'étude du langage non-verbal.

C). Que vous apporte la PNL ?

 La Modélisation : consiste à décoder la performance et l'appliquer à soi ou à l'autre.

La Communication : permet de développer la communication afin d'obtenir les meilleurs résultats, et de résoudre les conflits entre personnes et les conflits internes.

La transformation : faire évoluer les systèmes de croyance, aider à modifier les comportements, modifier la façon de pensée, les à priori, et cela dans tous les domaines de la vie personnelle et/ou professionnelle.

L'évolution : Découvrir et déployer notre force personnelle, tirer toujours le meilleur parti de soi et de l'autre dans le respect et la reconnaissance. Quel que soit le domaine d'intervention, négociation, communication, gestion des conflits, prise de décision, organisation, ressources humaines, définition d'objectifs ou autres, la **PNL** permet d'analyser et d'organiser n'importe quelle conduite d'une manière satisfaisante et optimisée.

8)- Les idées fausses sur le coaching :

1. C'est réservé aux gens qui vont mal !

La démarche sera utile à tous ceux qui vont bien et qui veulent aller encore mieux.

2. Ça ne concerne que les cadres des grosses boîtes !

Non, mais ce sont les entreprises qui paient, donc les sociétés les plus riches sont les plus consommatrices.

3. Ça fait peur, ce truc de psys !

Un coach n'utilise pas de techniques psychanalytiques, il ne va jamais chercher dans votre enfance le « pourquoi » des comportements, mais cherche « comment » atteindre vos objectifs.

9) Le conseil du coach :

Si jamais vous avez eu des critiques de la part de vos équipes sur votre tendance à tout vouloir contrôler, vous êtes peut être un micro- manager. Voici quelques questions que je vous invite à vous poser pour commencer une introspection :

1. Comprendre pourquoi : Pourquoi suis- je en train de faire cela ? Est- ce que mon équipe n'en n'est pas capable ? A-t-elle besoin de formation pour y parvenir ? Ou est- ce en moi que je n'ai pas confiance ? Quels sont les projets qui me prennent le plus de temps ? Y a-t- il des aspects du projet que je micro- manage ? Lesquels ? Pourquoi ? Pourrais-je faire autrement ? Comment ?

2. Comprendre votre rôle et vos attributions : Pourquoi suis je payé ? Quel est mon rôle en tant que Manager ? Quelle est la différence entre mon rôle et celui de mes équipes ?

3. Comprendre vos émotions : Certains dans mon équipe prennent des initiatives sans me consulter et cela me dérange. Pourquoi est- ce que j'éprouve de la colère, de la frustration de l'inquiétude. Que se passerait- il si je lâchais prise ? En pensant à mes propres expériences passées où j'ai eu un boss qui se mêlait de tout et de n'importe quoi. Qu'est -ce que j'ai ressenti à cet époque ? Mes équipes peuvent elles ressentir le même malaise ?

4. Enclencher le pilote automatique : Lâchez prise, laissez vos équipes travailler, donnez leur le droit à l'erreur et la possibilité de réparer l'erreur. Développez leur autonomie.

5. Rester informé : il y a une différence entre suivre la progression d'un projet et s'en mêler tout le temps. Informez- vous sur le statut, les actions ouvertes et celles qui sont fermées. Restez disponible pour aider s'il le faut. Ne passez pas d'un micro- management intensif à l'abandon total de vos équipes.

"Teste pour connaître la ou les descriptions de votre personnalité au travail"

1. Ce qui personnellement me motive le plus dans l'exercice de mon travail :

- A) Avoir une ambiance de travail, chaleureuse et sociale.
- B) Avoir l'opportunité d'y relever des défis stimulants.
- C) Avoir avant tout la possibilité de réaliser de bons revenus.
- D) Avoir le sentiment d'y être très important.
- E) Avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel.

2. Je ressens un sentiment d'appartenance à mon travail:

- A) Lorsque je suis impliqué dans des activités sociales avec mes collègues.
- B) Lorsque je suis maître de la situation ou que la variété prédomine sur la routine dans mes tâches.
- C) Lorsque ma sécurité est assurée et jumelée à de bons avantages sociaux.
- D) Lorsqu'on fait pleinement appel à ma créativité.
- E) Lorsque mes suggestions et commentaires sont considérés et appliqués par la suite.

3. Si je devais perdre mon emploi, je me sentirais :

- A) Profondément trahi, je serais peiné surtout de quitter des collègues qui étaient devenus des amis.
- B) Soulagé, autant que d'être prêt à entreprendre une nouvelle expérience ailleurs.
- C) Désespéré, habité d'une profonde insécurité face à mon avenir.
- D) Très émotif, et je pense que je dramatiserais facilement la situation.
- E) Réaliste, et je tenterais de comprendre que je n'avais probablement plus rien à réaliser en ces lieux.

4. Ce qui initialement m'avait poussé à choisir cette entreprise :

- A) C'est par le biais d'une amie qui connaissait bien cette compagnie.
- B) Cela fut le fruit d'un pur hasard ou d'un concours de circonstances.
- C) C'est la confiance en la solidité de l'entreprise qui m'a encouragé à y proposer mes services.
- D) C'est parce qu'il s'agissait d'une entreprise très avant-gardiste.
- E) C'est en raison du prestige de l'entreprise ou parce que ma profession en ces lieux me permettait de pleinement utiliser mes talents spécifiques.

5. Quels sont les avantages pouvant être fournis par l'entreprise étant susceptibles de répondre le mieux à mes intérêts?

- A) Être assuré d'un beau décor, d'un lieu chaleureux pour mes repas et pauses café, d'une cafétéria invitante, d'une musique qui me plaise beaucoup etc.
- B) Être assuré d'une grande flexibilité d'horaire qui me donne carte blanche.
- C) Être assuré de recevoir périodiquement des primes, des bonus alléchants et être protégé par un syndicat compétent et représentatif.
- D) Être assuré de pouvoir développer mon imagination et mon ingéniosité en ayant des moyens mis à ma disposition, comme avoir accès à d'excellents médias de communication ou médias artistiques etc.
- E) Être assuré d'obtenir des outils de travail sophistiqués à la fine pointe de la technologie et la possibilité de me perfectionner par des cours de formation aux frais de l'entreprise.

6. Qu'est ce qui à mes yeux, se révèle être la plus grande cause de démotivation dans mon milieu de travail?

- A) Les petites compétitions internes démoralisantes.
- B) Une routine toujours de plus en plus envahissante.
- C) Le fait de n'avoir aucune sécurité sur la durabilité de mon poste.
- D) Me sentir isolé sans contact, ni réseau professionnel.
- E) Avoir l'impression évidente que l'on sous-exploite mon potentiel et que finalement je perds mon temps dans ce travail.

7. Quel est le compromis auquel je serais prêt à consentir pour être heureux au travail?

- A) Je serais prêt à travailler fort pour obtenir un consensus de groupe concernant chaque projet à être mis de l'avant.
- B) Je serais prêt à déménager, parcourir de longues distances pour me rendre à mon travail, ou à me déplacer beaucoup pour accomplir ma tâche.
- C) Je serais prêt à y faire beaucoup d'heures supplémentaires si cela était nécessaire.
- D) Je serais prêt à organiser bénévolement beaucoup d'activités sociales, des repas de célébrations, faire circuler des cartes d'anniversaires etc.
- E) Je serais prêt à entreprendre de toujours me perfectionner davantage dans des études spécialisées.

8. Quel serait le contexte qui vous pousserait véritablement à remettre votre démission?

- A) Me sentir traité de haut par mon supérieur ou par un collègue qui s'acharnerait à me jalouser.
- B) Me sentir désabusé ou saturé parce que je n'aurais plus rien à apprendre ou à réaliser de nouveau.
- C) Me sentir menacé d'une mise à pied ou fermeture éventuelle l'entreprise.
- D) Me sentir continuellement surveillé par mon patron ou critiqué sur ma productivité.
- E) Me sentir coincé parce qu'il n'y existerait aucune chance d'avancement possible.

9. Quelle serait la situation qui vous apporterait le plus de joie?

- A) Être fêté par mes collègues pour une occasion spéciale ou encore que l'on me confie des responsabilités intéressantes à assumer.
- B) Pouvoir voyager au loin pour mon travail et faire de nouvelles expériences et découvertes.
- C) Une augmentation de salaire assez appréciable.
- D) Être valorisé par tous mes collègues pour mes idées créatives et originales, une fois que celle-ci auront démontré les preuves de leurs efficacités.
- E) Être consulté pour des décisions importantes de gestion ou encore, posséder un plein pouvoir de direction.

10. Si vous gagneriez un assez gros montant de loterie, exemple 50,000 \$ conserveriez vous votre travail?

- A) Je ne quitterais pas mon travail parce qu'à mes yeux l'argent ne remplacerait pas le contact humain et mon sentiment d'appartenance.
- B) Je dirais bye bye Boss ! et partirais faire le tour du monde.
- C) Je ne quitterais pas mon travail parce que l'argent est bien vite dépensé et qu'un emploi représente une sécurité.
- D) Je quitterais mon emploi et avec cette somme je partirais à mon compte pour réaliser mes rêves.
- E) Je choiserais de parfaire mes études afin de me réorienter vers une nouvelle carrière avec ce coussin de sécurité pour me perfectionner.

11. Est-ce que vous conseillerez à un(e) ami(e) de travailler pour la même entreprise que vous?

- A) Bien sûr, on aurait du plaisir à travailler ensemble.
- B) Je l'ignore parce que je ne sais pas combien de temps je resterai à cet emploi.
- C) Non, parce que c'est très difficile d'être sélectionné. Il y a en effet plus de postes de coupés que d'embauches.
- D) Je l'y encouragerais seulement si mon ami(e) possède une personnalité créative.
- E) Pourquoi pas si elle en a les compétences.

12. Si vous aviez le pouvoir de changer les choses dans votre milieu de travail quelles seraient vos mesures?

- A) J'introduirais le temps partiel ou je réduirais le nombre d'heures pour passer plus de temps avec ma famille.
- B) Par un tour de magie, j'augmenterais la marge de mon compte de dépenses.
- C) J'éliminerais l'exigence de passer des évaluations de rendement individuelles.
- D) Je ferais des réunions pour mettre en commun des échanges d'idées nouvelles et stimulantes.
- E) Il s'agirait en ce qui me concerne de prendre d'autres mesures que celles mentionnées précédemment.

13. Combien de temps envisagez-vous de rester à cet emploi?

- A) Aussi longtemps que l'ambiance sera bonne et agréable.
- B) Aussi longtemps que je jouirais d'une parfaite autonomie.
- C) Aussi longtemps que je n'aurai pas atteint l'âge de ma retraite.
- D) Aussi longtemps que je serai apprécié pour mes aptitudes créatives, inventives, ou artistiques.
- E) Aussi longtemps que j'y apprendrai des choses qui font évoluer mes connaissances sur tous les plans.

14. Si l'opportunité d'une seconde carrière vous était offerte, l'accepteriez-vous?

- A) Je ne l'accepterais que si j'obtiens des garanties d'y être bien traité avec respect et intérêt.
- B) Je sauterais sur l'occasion si cela s'avère excitant.
- C) Je ne chercherais pas à changer, je suis trop habitué à ce que je fais pour tout réapprendre.
- D) J'y songerais, en prenant soin d'évaluer mes émotions face à cette proposition.
- E) J'accepterais celle-ci, uniquement si je suis assuré d'un véritable épanouissement de mon potentiel.

15. Si vous ne deviez accepter qu'un seul cadeau qui vous soit accessible, quel serait votre premier choix?

- A) Je choiserais de faire équipe avec un(e) associé(e) ou un(e) collègue qui soit formidable.
- B) Je choiserais d'essayer ce travail dans un autre décor uniquement pour vivre une nouvelle expérience de vie, quitte à revenir si cela ne me plaisait pas.
- C) Je choiserais d'avoir le pouvoir de programmer mes vacances au moment de mon choix sans être limité par un manque d'ancienneté.
- D) Je choiserais de favoriser les échanges d'idées et de projets entre collègues en favorisant la création de solutions très constructives pour chacun.
- E) Je choiserais d'autres possibilités que celles précédemment énumérées.

LES RÉSULTATS DU TEST SUR VOTRE MOTIVATION AU TRAVAIL

Compiler respectivement le total des réponses de A, B, C, D ou E que vous avez sélectionné. Ainsi, vous ferez ressortir la lettre possédant le plus grand nombre de réponses, ce qui vous permettra de connaître LA ou LES DESCRIPTIONS de votre personnalité au travail.

Il peut exister plusieurs types différents à votre personnalité car il est rare que nous ne soyons qu'un seul type particulier.

Si votre total prédominant est composé des :

RÉPONSES A : C'est que vous possédez une personnalité professionnelle

TRÈS HUMAINE, PROFONDÉMENT SENTIMENTALE ET RESPONSABLE

Les domaines de travail qui conviennent bien à votre type de personnalité nécessitent de toute évidence d'œuvrer dans un domaine de service axé sur la relation d'aide, exemple comme conseillère à la clientèle, ou au sein d'une association etc.

Vous aimez les gens et vous vous faites facilement aimer de tous, personne ne vous arrive à la cheville lorsqu'il s'agit de dorloter, reconforter, faire de compromis.

En somme, ce qui est évident, c'est que multiplier les efforts pour préserver la bonne entente autour de vous, vous est aussi vital que l'air que vous respirez.

En conclusion, vous possédez la personnalité que tous les employeurs recherchent, car c'est un peu grâce à vous que l'ensemble de vos collègues garde le Cap sur le positif.

Si votre total prédominant est composé des

RÉPONSES B : C'est que vous possédez une personnalité professionnelle

TYPE ÉNERGIQUE DONC DE NATURE PARFAITEMENT INDÉPENDANTE.

Vous n'aimez pas être oisif et pour cette raison vous œuvrez habituellement dans un travail à votre compte ou dans des secteurs où vous êtes pleinement libre de vos décisions.

Sur le plan professionnel, votre atout le plus fort est votre côté imprévisible et de boule-en-train qui vous donne une personnalité tellement pleine de vie qu'on se sent toujours extrêmement emballé de faire une foule d'activités à vos côtés, et évidemment, on ne s'ennuie jamais.

Le travail de vos rêves se doit donc d'être à votre image, énergique, plein de vie, prêt à entreprendre plein de choses, possédant l'amour des voyages, de l'espace et du grand air.

On vous a bien reproché une certaine instabilité mais que voulez-vous la routine ce n'est pas fait pour vous et ce qui vous motive avant tout, c'est de multiplier la variété de vos expériences.

Si votre total prédominant est composé des

RÉPONSES C : C'est que vous possédez une personnalité professionnelle

CONSTRUCTIVE ET RÉALISTE

Vous êtes une personne foncièrement stable, persévérante, une vraie travaillante acharnée, capable d'une ténacité remarquable pour atteindre vos objectifs et ce, comme personne d'autre n'en serait autant capable.

Le seul vrai reproche que l'on pourrait vous faire, c'est que vous prenez parfois la vie trop au sérieux et que votre travail occupe davantage l'avant-plan de votre vie sentimentale au détriment de celle-ci, qui ne reçoit plus que les miettes du temps qu'il vous reste.

Tous les emplois nécessitant le sens de la planification, de l'organisation, d'administration et le souci du détail bien fait, vous concernent; vous êtes très doué pour les tâches dites manuelles, ou liées aux commerces et à l'exploitation générale.

Le plus étrange c'est qu'en dehors de l'aspect pécuniaire du travail, nous dirions que votre plus grande motivation est de rendre une tâche à son terme.

En fait, contrairement à la personnalité précédente, vous avez profondément besoin de finir ce que vous avez entrepris pour être confortable et sécurisée.

La plus grande exigence de votre personnalité est d'apprendre à surmonter votre insécurité matérielle.

Si votre total prédominant est composé des

RÉPONSES D : C'est que vous possédez une personnalité professionnelle de

TYPE EXTRAVERTI, DONC DE NATURE ARTISTIQUE, SI HYPERSENSIBLE.

Vous êtes doté d'une personnalité artistique indéniable, vous possédez autant d'intuition que d'inspiration.

Vous aimez plaire et séduire, et personne n'a autant de charisme que vous pour convaincre son auditoire. Mais vous êtes aussi, il faut bien l'avouer, d'une sensibilité à fleur de peau.

Pour cette raison on peut affirmer sans se tromper que vos motivations au travail passeront toujours par vos sentiments et vos émotions.

Comme tout artiste, vous avez besoin de ressentir les choses jusqu'au plus profond de votre âme pour créer les plus belles œuvres dont vous êtes capables.

Les domaines convenant bien à votre nature sont très nombreux mais sont définitivement, soit liés aux arts ou soit aux secteurs des communications.

Si votre total prédominant est composé des

RÉPONSES E : C'est que vous possédez une personnalité professionnelle de

TYPE INTROVERTI, DE NATURE SI PROFONDE ET INTELLIGENTE.

Vous êtes une personne que l'on doit avant tout conquérir par l'esprit parce que votre puissance de raisonnement est dotée d'une perspicacité et d'un discernement à toute épreuve, en fait rien ne vous échappe.

Vous êtes une personnalité cultivée, brillante, intéressante, possédant beaucoup de classe. Vous ne détestez pas vous entourer d'une aura de mystère qui rend perplexes les gens qui vous connaissent peu. Vos domaines de travail appartiennent souvent à un milieu assez intellectuel, scientifique, rationnel, de nature dite plus spécifiquement professionnelle. Votre motivation au travail est bien évidente, vous aspirez avant tout nourrir votre esprit de nouvelles connaissances à l'image d'un chercheur insatiable très spécialisé dans sa discipline.

L'EVALUATION DU PERSONNEL

Introduction:

L'évaluation des collaborateurs est une des missions majeures du management. C'est pourquoi la DRH se doit de accompagner les managers en structurant la démarche, en lui donnant un sens et un contenu (axes, critères, objectif, et finalités).

a) Après la période d'essai

Afin d'optimiser la période d'essai, c'est-à-dire évaluer correctement le nouveau collaborateur et lui donner envie de rester dans l'entreprise (livret d'accueil, repères, codes à observer), il faut veiller à recevoir le collaborateur à son arrivée, veiller à son intégration, l'informer de ce qui est attendu de lui et de la façon dont il sera évalué tout au long de la période.

Cette période est importante car elle doit normalement déboucher sur un engagement réciproque à la fois de l'entreprise (qui propose un contrat de travail) et de la personne (qui propose ses compétences et savoir-faire en échange d'une rétribution qu'il juge conforme à ses attentes).

Une véritable période d'observation doit être établie durant laquelle il ne faut pas hésiter à réaliser plusieurs entretiens, à corriger, à conseiller et encourager.

b) Dans l'entreprise

L'évaluation dans l'entreprise est un acte de management en ceci qu'elle permet de réguler des tensions, elle permet de mettre en avant les compétences du collaborateur et l'aide à se projeter dans une démarche prospective concernant ses potentiels.

Par contre une telle démarche n'est possible que si elle s'inscrit dans un climat de confiance entre les acteurs mais également confiance dans les outils de mesure et d'évaluation qui sont utilisés et qui doivent être objectifs.

1) Définition:

Évaluation – processus consistant à évaluer un travail par rapport à une norme de classification et servant à déterminer la valeur relative du travail, en fonction des exigences de celui-ci.

2) Objectifs:

- **Mesurer la contribution de chacun**
- **Favoriser l'accroissement de cette contribution**
- **Garantir un lien avec la rétribution**

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui professionnelle.

3) Objectifs du processus d'évaluation:

- Fixer des objectifs pour l'amélioration des performances
- Mesurer le potentiel du salarié
- Évaluer les attitudes et les besoins des salariés
- Compléter la compréhension que le responsable a du salarié
- Consolider les relations responsable/salarié
- Analyser les compétences/déficiences du salarié
- Mesurer les performances du salarié
- Vérifier le bien-fondé du processus d'embauche ou de promotion interne
- « Éliminer » les salariés incompetents

4) les sources d'informations pour l'évaluation:

- L'observation simple
- L'entretien centré sur les Objectifs
- L'entretien centré sur les compétences, biographies, situationnel

- L'inventaire du personnel
- La mesure de l'intelligence
- Les mini situations du travail
- L'assessment center
- Le 360 °
- Les bilans du compétence

5) Qu'évalue-t-on?

- Évaluation de la performance
- Évaluation de l'atteinte des objectifs
- Évaluation du professionnalisme
- Évaluation des compétences
- Évaluation du potentiel
- Évaluation de l'implication ou de la motivation au travail

6) Evaluation du compétences

- Qu'évalue-t-on?
- La compétence du salarié ou les compétences ?
- L'acquis (compétences possédées) ou les lacunes ?
- Le capital de compétences ou la dynamique de construction de ce capital ?
- Toutes les compétences du salarié ou celles nécessaires à l'entreprise ?
- La conformité au référentiel de compétences ?
- Les aptitudes ?

7) Processus d'évaluation:

Avant l'évaluation

- L'employeur doit prendre la responsabilité de donner une information claire et écrite sur les objectifs de l'évaluation du personnel, ainsi que sur sa fréquence et sur les circonstances dans lesquelles l'évaluation sera réalisée.
- Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.
- L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation.
- Les travailleurs doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués.
- L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie.

Lors de l'évaluation

- Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à chaque travailleur concerné.
- Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive. Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif.
- Un descriptif précis de la fonction et/ou du contenu des tâches doit servir de référence à l'évaluation.
- Chaque travailleur doit avoir la possibilité d'être « proactif » par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation ou de réorientation.

Après l'évaluation

- En cas d'évaluation partiellement ou globalement défavorable, les conclusions de l'évaluation doivent inclure une garantie de remédiation et les modalités pratiques d'organisation de cette remédiation.
- En cas d'évaluation négative, la procédure d'évaluation doit prévoir une garantie de recours et organiser les modalités précises d'exercice de ce droit de recours.

– Devant les représentants des travailleurs, l’employeur doit présenter un bilan d’ensemble de la procédure d’évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l’entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel.

8) La mise en oeuvre d’un système d’évaluation.

Plusieurs phases sont nécessaires à la mise en place d’un système d’évaluation :

- Questionnement sur la cible, faut-il lier le système à la mesure de la performance et/ou au système de rémunération ou non ?
- Audit des différentes fonctions qui a pour but de mettre en relief des critères communs à l’ensemble de la population ciblée par l’évaluation.
- Phase de construction du système.

Une fois les critères définis, il faudra savoir comment les mesurer et comment les noter.

Quelle que soit l’échelle de notation choisie, il reviendra aux acteurs de favoriser la distribution médiane qui signifie une hésitation du hiérarchique à prendre position.

Tester ensuite le système sur un échantillon représentatif choisi avec soin.

- L’entretien d’appréciation

Un entretien d’appréciation est différent d’un entretien de recrutement. Il est fondamental de bien le préparer. La manière de le mener dépend en grande partie du style du manager.

L’entretien doit permettre d’aborder :

- Le passé : faire un bilan de l’activité écoulée
- Le présent : comment le collaborateur se perçoit dans ses fonctions actuelles
- Le futur : ce que l’on prévoit pour lui, ainsi que la manière dont il est acteur de son évolution

Il doit faire ressortir les compétences du collaborateur. Il peut être, ou non, lié à l’atteinte des objectifs fixés et à la mesure de la performance. Afin d’être en phase opérationnelle, il doit être clairement défini, tenir dans un temps limité, être formel sans être rigide. La réussite de l’entretien revient au manager, celle-ci peut même être intégrée à un entretien de progrès pour le manager.

9) Outils et acteurs de l’évaluation des compétences dans l’entreprise

A) les outils de l’évaluation

Si les différentes méthodes d’évaluation répondent aux mêmes finalités, elles se différencient sur de nombreux points : la mise en place, le but recherché et les outils...

L’entretien d’évaluation :

Adopté par un grand nombre d’entreprises, l’entretien annuel représente un moment fort d’échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s’agit d’un moment privilégié qui dure au minimum 1h30.

Il a pour but d’accroître les compétences d’un collaborateur (en pointant les faiblesses et les points forts), de développer sa motivation (en donnant un sentiment d’appartenance à l’entreprise et en donnant du sens à son travail).

Pourquoi ?

L’entretien annuel permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l’année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

Comment ?

L’entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l’écoute, il doit être soigneusement préparé à l’avance par les deux parties. Ainsi l’évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s’approprier le mode d’évaluation (questionnaire, guide...),
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l’objet de l’évaluation.

▶	Disponibilité :					
▶	Apport d'idées :					
▶	Rapidité de traitement des projets :					
▶	Implication :					
	Capacités spécifiques :					
	Commentaires :					
Rigueur						
			Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
	Organiser et programmer :					
▶	Respect des plannings :					
▶	Qualité du travail rendu :					
▶	Transmission de l'information :					
▶	Remontée des problèmes :					
	Capacités spécifiques :					
	Commentaires :					
Relationnel						
			Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
	Relationnel interne :					
▶	Disponibilité vis-à-vis des autres :					
▶	Apport global à l'ambiance :					
▶	Réceptivité aux demandes, sollicitations :					
▶	Compréhension / appréhension des enjeux globaux de la société, de son mode de fonctionnement :					
	Capacités spécifiques :					
	Commentaires :					
Représentation						
			Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
	Relationnel externe :					
▶	Qualité d'écoute :					
▶	Prévenance :					
▶	Qualité du discours :					
▶	Qualité de la représentation :					

	Capacités spécifiques :					
	Commentaires :					
Attitude						
			Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
	Attitude générale :					
▶	Honnêteté intellectuelle / rigueur :					
▶	Implication :					
▶	Réaction constructive aux critiques :					
▶	Adaptabilité :					
▶	Ponctualité - disponibilité :					
▶	Esprit d'équipe :					
	Capacités spécifiques :					
	Commentaires :					
Objectifs et tâches assignés						
	Difficulté globale des tâches :		Facile	Normal	Difficile	Très difficile
	Difficulté globale du contexte :		Facile	Normal	Difficile	Très difficile
	Atteinte des objectifs fixés précédemment :		Totalement	Partiellement		Pas du tout
	Commentaires :					
Evolution du collaborateur						
	Points forts à développer :					
	Points faibles à améliorer :					
	Evolution professionnelle souhaitée par le salarié pour l'année à venir :					
▶						
▶						
▶						
▶						
Appréciation du responsable						
			Insuffisant	Correct	Bien	Excellent
	Evaluation globale :					
			Manager		Évalué	
	Date :					
	Nom :					
	Signature					

B-les différentes méthodes d'évaluation

Evaluation, entretien, appréciation, bilan : les termes employés sont multiples et cachent des objectifs variés. Mais dans tous les cas, il s'agit pour le salarié de se faire juger, professionnellement parlant, par son entreprise. Afin de comprendre quelles sont aujourd'hui les grandes méthodes d'évaluation pratiquées en entreprise, Le Journal du Management a répertorié les techniques les plus courantes. On notera qu'à l'heure de l'Internet, les nouvelles technologies s'imposent sur le terrain des évaluations. Dans certaines entreprises, tests et questionnaires sont ainsi disponibles en format électronique, via intranet ou e-mail.

Les méthodes les plus courantes pour l'évaluation professionnelle				
Les méthodes répertoriées : L'évaluation - L'auto-évaluation - Le 360° - L'entretien individuel - L'entretien collectif - L'assessment center				
L'évaluation				
Principe	Pour qui ?	Avantages	Inconvénients	Et après ?
<p>L'évaluation est l'étape préalable à tout entretien en général. Elle est effectuée par le n+1, de manière écrite ou non, au moyen d'un formulaire, d'un questionnaire ou d'une grille créé en interne ou en externe. Elle peut donner lieu à une notation consolidée lors de l'entretien. Cette évaluation est effectuée 2 à 3 semaines avant l'entretien.</p>	<p>L'évaluation est effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.</p>	<p>L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée.</p> <p>L'exercice permet de préparer l'entretien et d'individualiser la démarche dans une optique de progression.</p> <p>La démarche permet de faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque salarié.</p>	<p>Les fiches de notation ou grilles prédéterminées où l'on peut cocher des réponses sont soumises à un effet de halo : les réponses sont soit franchement positives ou négatives, soit neutres.</p> <p>Le questionnaire peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels.</p>	<p>L'évaluation effectuée par le manager est généralement suivie d'un entretien individuel dans les trois semaines qui suivent.</p>
L'auto-évaluation				
Principe	Pour qui ?	Avantages	Inconvénients	Et après ?
<p>L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises. Elle peut accompagner l'évaluation. La méthode est d'ailleurs similaire, à travers un questionnaire ou un formulaire rempli cette fois par l'évaluer. Ce document est avant tout un guide ouvert pour se poser les bonnes questions avant une rencontre avec le n+1.</p>	<p>L'auto-évaluation peut être effectuée dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. L'évalué doit toutefois avoir un minimum d'historique dans l'entreprise.</p>	<p>L'auto-évaluation permet à l'évaluer de se préparer à l'entretien et de réfléchir à son argumentation.</p> <p>Menée en parallèle avec une évaluation classique, l'auto-évaluation permet de comparer la perception du manager à celle du salarié.</p> <p>L'auto-évaluation implique le salarié dans le processus d'évaluation.</p>	<p>Le document produit peut être archivé. L'évalué est donc susceptible de s'autocensurer dans ses propos. Dans ce sens, c'est une exercice de communication plus que d'expression libre.</p> <p>Si le document ne balaye pas au travers de ses questions les problématiques attendues par les salariés, l'exercice peut être perçu négativement.</p>	<p>L'auto-évaluation est généralement comparée à l'évaluation effectuée par le manager. Les décalages observés entre les deux versions sont abordés lors de l'entretien individuel.</p>

Le 360°				
Principe	Pour qui ?	Avantages	Inconvénients	Et après ?
<p>En règle générale le salarié évalué l'est tout d'abord par lui-même, puis par ses collaborateurs et son n+1. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire, de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. Cette méthode se décline aussi en 180° (plus restreint) ou 540°, qui implique alors les clients et fournisseurs. Il s'agit donc d'une démarche engageante, tant pour l'évaluer que pour l'entreprise.</p>	<p>Le 360° est applicable dans toutes les entreprises. Il s'adresse aux managers, cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Pour être pertinent, l'évalué doit avoir 1 à 2 ans de présence dans l'entreprise.</p>	<p>L'évaluation par l'entourage est anonyme.</p> <p>Le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure.</p> <p>Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.</p> <p>Le 360° est réalisable pour des compétences précises.</p>	<p>Il faut s'assurer de la disponibilité de toutes les personnes impliquées.</p> <p>Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité.</p> <p>La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse.</p> <p>La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction.</p> <p>Les coûts liés au matériel (questionnaire et édition du rapport) et au consultant (compter au minimum une journée).</p>	<p>La restitution par un consultant, un coach ou un psychologue est faite sous forme de graphique, de débriefing et de discussions. La démarche ouvre le plus souvent sur un plan de formation ou de coaching. Un entretien avec le responsable des ressources humaines peut également avoir lieu avec l'accord de l'évalué.</p>

L'entretien individuel

Principe	Pour qui ?	Avantages	Inconvénients	Et après ?
<p>L'entretien individuel, annuel ou semestriel, se déroule en général fin novembre / début décembre. Il s'agit d'un entretien en face à face avec son n+1 et parfois son n+2 si désaccord il y a. Il dure entre 1H30 et 4H. Y sont abordés les échecs et réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement un plan de formation. L'entretien donne lieu à un document récapitulatif co-signé.</p>	<p>L'entretien individuel est effectué dans les entreprises de toutes les tailles et tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction.</p>	<p>Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct.</p> <p>Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.</p>	<p>Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense.</p> <p>Les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, d'où parfois les situations délicates et contraires aux attentes des salariés qui peuvent suivre ces entretiens.</p>	<p>L'entretien individuel donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines. Il est suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation. Dans l'idéal, un second entretien permet de discuter de la rémunération.</p>

entretien collectif

Principe	Pour qui ?	Avantages	Inconvénients	Et après ?
L'entretien collectif est rare et toujours précédé ou suivi par un entretien individuel. Il nécessite plus de temps que l'entretien individuel et une organisation plus complexe du point de vue de la disponibilité de chacun.	L'évaluation collective au travers d'un entretien collectif est envisageable dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.	Faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe, la gestion d'un projet. L'intérêt peut être de juger de la cohésion d'une équipe ou d'un groupe.	L'exercice est relativement "sportif". Tout ne peut pas être dit à cette occasion. Singulariser un individu est difficile dans ce contexte.	L'entretien collectif est en général suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis.

[L'assessment center](#)

Principe	Pour qui ?	Avantages	Inconvénients	Et après ?
L'assessment center, ou development center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. L'évaluation, réalisée en interne ou non, est individuelle mais les simulations (3 à 12) sont individuelles, en face à face ou en groupe (4 à 10 personnes).	Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises. Elle s'adresse aux managers, chefs de projets, et plus récemment à tous les salariés.	Etre jugé par un regard externe. S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles. Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus avec les différents outils ou auprès des différents observateurs.	Très coûteux, c'est un véritable investissement. L'évaluation est effectuée à partir de divers outils qui peuvent donner des résultats différents. La mobilisation de l'évaluer va d'une demi journée à une semaine. Les simulations peuvent avoir un côté artificiel.	L'évaluation en externe donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

Autres outils de l'évaluation

***Le bilan de compétences** : est régi par différents textes législatifs et donne au collaborateur, salarié depuis plus de cinq ans l'occasion de mesurer ses acquis et d'évaluer ses compétences en vue d'un projet strictement défini.

***Le bilan de carrière** : est moins encadré d'un point de vue législatif. Il est souvent utilisé dans l'entreprise en tant que stimulateur de motivation dans l'optique :

- d'une mutation
- d'un changement de poste ou de fonction
- d'une expatriation
- de développer l'employabilité d'un collaborateur

Ses conclusions sont remises au collaborateur et au salarié.

***Les tests** : certains tests sont connus et utilisés lors de recrutements, d'autres sont plus spécifiques et visent à « mesurer » des dimensions spécifiques du collaborateur (psychologie, motivation, personnalité...).

B) Les acteurs de l'évaluation

***La DG ou la DRH** : pas de mise en place d'un système d'évaluation sans réelle volonté stratégique de l'ensemble des acteurs de la DG.

Il s'agit d'un réel acte de management qui vise à envoyer un signal clair aux collaborateurs :
« Votre trajectoire au sein de l'entreprise nous intéresse. »

C'est également le DRH qui instaure le principe des points de carrière ou des bilans de compétences. Certaines grandes entreprises ont créé la fonction de gestionnaire de carrière qui suit plusieurs dizaines de personnes.

Cette fonction, souvent spécialisée par métier ou zone géographique, doit par ses échanges systématisés d'informations, favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique des collaborateurs qu'elle gère.

***Les managers** : ils sont partie prenante puisque c'est à eux que revient la charge d'évaluer leurs collaborateurs. Par cette appréciation ils seront eux-mêmes jugés sur leur capacité à encadrer, dans la mesure où la fonction de management inclut l'évaluation. Le rôle de la

Direction des Ressources Humaines est essentiel en tant que soutien de la ligne managériale à qui il faut donner les outils d'évaluation, les y former ainsi qu'aux entretiens, toutes choses qui ne vont pas de soi, y compris chez les bons managers.

***Les collaborateurs** : ils sont dans l'obligation de se soumettre à l'évaluation. Mais si on veut que le système soit optimal, mieux vaut qu'il soit bien perçu par les salariés qui vont y être soumis. Il faut donc communiquer quant à l'évaluation, les outils, les objectiver et mettre la démarche en perspective (évolution, formation, mobilité). Cette communication peut être complétée par des guides, des formations...

Le personnel de la Direction des Ressources Humaines est concerné par l'exploitation du système à différents niveaux :

- un relevé des compétences disponibles dans l'entreprise ;
- une identification des besoins de formation tels qu'exprimés lors des entretiens ;
- ces informations exploitées par les experts RH de l'entreprise permettent de bâtir des plans qui tiennent compte des désirs exprimés.

Des conseils extérieurs qui peuvent :

- mettre en place le système ;
- aider à sa mise en place ;
- apporter une réalisation externe de certains outils d'évaluation.

L'évaluation accompagne le salarié tout au long de son parcours dans l'entreprise. Cette évaluation se déroule à différents moments de sa vie sociale.

L'évaluation est également un outil de management qui accompagne la mobilité, la promotion, la nomination et doit donc à ce titre être à chaque fois remise dans son contexte.

L'évaluateur n'est pas tout puissant et sans remettre en cause ses compétences, la question de son objectivité ainsi que celle des méthodes, outils et buts poursuivis se pose néanmoins de façon dérangeante.

Il est donc important que les individus se réapproprient leur développement, leur carrière, qu'ils y prennent une part active et que les Directions des Ressources Humaines leurs donnent les moyens de cette autonomie et qu'ils soient à l'écoute de ces souhaits de développement.

10) intégrer le système d'évaluation dans la politique de gestion des RH:

- Utiliser l'évaluation pour mieux gérer les compétences.
- Intégrer l'évaluation dans le processus de formation.
- Faire de l'évaluation un levier de reconnaissance et de motivation.
- Faire de l'évaluation un outil de management.
- Faire de l'évaluation un outil de reconnaissance.
- Faire de l'évaluation un outil de motivation.

- Savoir vendre aux opérationnels le système d'évaluation
- S'entraîner à répondre aux objections des hiérarchiques.

Réussir l'évaluation

Pour qu'elle soit bien vécue et efficace, il faut que le processus aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action.

Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

Enfin, l'évaluation est un exercice difficile qui demande de rester vigilant dans sa mise en place afin qu'elle ne soit pas perçue comme impartiale.

La Rémunération

INTRODUCTION

Plusieurs entreprises tentent de compenser les coupures au niveau de la rémunération par l'introduction d'avantages moins coûteux, comme une plus grande participation au processus décisionnel, une participation à des programmes de formation à la fine pointe de la technologie et une plus grande flexibilité d'emploi. (Copeland 2002) En matière de rémunération, les entreprises doivent être en mesure d'offrir une rémunération équitable et originale afin d'attirer les meilleurs candidats. (Hansen 2002)

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace

est donc d'une grande importance, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Également, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

1) Définition :

a) la Rémunération:

La rémunération des salariés se définit comme le total des rémunérations en espèces ou en nature que versent les employeurs à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers au cours de la période de référence des comptes.

La rémunération des salariés est ventilée en:

- a) salaires et traitements bruts: salaires et traitements en espèces; salaires et traitements en nature;
- b) cotisations sociales à la charge des employeurs : cotisations sociales effectives à la charge des employeurs ; cotisations sociales imputées à la charge des employeurs.

Définition de www.guide-du-travail.com :

Contrepartie du travail effectué par le salarié. La rémunération comprend le salaire en espèces, ainsi que les éventuels avantages en nature et les primes et indemnités.

b) Salaire:

Contrepartie versée au salarié pour le travail fourni. Le salaire peut prendre diverses formes : salaire au temps, au rendement, commissions...

Le montant du salaire est en principe fixé librement. Il ne peut toutefois pas être inférieur au SMIC ou au minimum prévu par la convention collective applicable.

- **Le salaire** est la rémunération versée par l'employeur en contre partie du travail fourni.
 - **Les composantes du salaire: le salaire de base** (salaire mensuel fixe et stable versé par l'employeur au salarié en contre partie de son travail), **les compléments du salaire** (primes et gratifications, avantages en nature, indemnités diverses)
 - **La détermination du salaire: le Principe est la liberté contractuelle** mais il existe des **restrictions** d'ordre public (le salaire minimum interprofessionnel de croissance SMIC, rémunération en dessous de laquelle il est interdit de payer un salarié) et d'ordre conventionnel qui sont définis par les conventions collectives.
 - **Le paiement du salaire:** le salaire a un caractère alimentaire et les modalités de son paiement sont donc, à ce titre, réglementées. LE salaire est versé au moins une fois par mois.
- Le salaire est protégé, les retenus sur salaire par l'employeur sont limités ainsi que celles des créanciers

C) SMIC :

Le SMIC ou salaire minimum de croissance correspond à un salaire horaire en dessous duquel, légalement, aucun salarié ne doit être payé.

SMIC : Les catégories

Cependant, certaines catégories de travailleurs (les jeunes de moins de 18 ans qui ont moins de six mois de pratique professionnelle, les jeunes apprentis, les jeunes en stage de préformation, les travailleurs handicapés) subissent un abattement sur le SMIC

2) Les éléments de la rémunération

Le salaire (ou traitement pour les fonctionnaires ou solde pour les militaires) rétribue le travail fourni, en application du contrat de travail passé entre l'employeur et l'employé. Il est à la fois un élément du coût de revient, pour l'organisation, et un élément de motivation, pour les travailleurs.

Au salaire de base (mentionné dans le contrat de travail) il faut ajouter les heures supplémentaires et les primes (prime de rendement, prime de pénibilité, prime d'ancienneté, ...) pour obtenir le salaire brut.

Du salaire brut seront retranchées les cotisations sociales salariales pour obtenir le salaire net. Au salaire net peuvent s'ajouter les remboursements de frais professionnels (frais de repas, frais kilométriques, ...) pour constituer le salaire net à payer, c'est-à-dire l'argent effectivement perçu par le salarié à la fin du mois.

Le salaire brut, les avantages en nature (voiture de fonction, logement de fonction, ...) et les salaires différés (participation, intéressement, plan d'épargne entreprise, ...) forment la rémunération globale.

La rémunération globale plus les cotisations sociales patronales forment la masse salariale, qui représente le coût du facteur travail pour l'organisation.

3) Les formes de la rémunération

La rémunération peut-être fonction :

- ↳ . Du temps de travail (nombre d'heures effectuées pendant le mois) ;
- ↳ . Du rendement (nombre de pièces réalisées, chiffre d'affaires réalisé, ...) ;
- ↳ . De la réalisation des objectifs (pour les cadres supérieurs notamment) ;
- ↳ . D'une grille indiciaire (ex : fonction publique, ...).

4) La politique de rémunération

Pour les salariés, la rémunération est un revenu dont dépend son niveau de vie et son insertion dans la société. Pour les employeurs, la rémunération est une des composantes du coût de production, qu'il cherche à minimiser afin d'augmenter ses profits et/ou sa compétitivité.

La politique de rémunération doit :

- ↳ .Respecter les contraintes légales (ex : salaire minimum, égalité de rémunération entre les hommes et les femmes, ...) ;
- ↳ .Respecter les minima fixés dans les conventions et accords collectifs dont dépend l'organisation ;
- ↳ .Etre compatible avec les ressources financières de l'organisation ;
- ↳ .Etre comparable à ce qui se pratique dans les autres organisations pour conserver durablement les employés ;
- ↳ .Prendre en compte les différences de qualification et les niveaux de responsabilité des employés.

A) Objectifs de la politique de la rémunération:

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Une stratégie complète de rémunération comprend des modes de rétribution directe et indirecte.

Rémunération directe	Éléments financiers directs	<ul style="list-style-type: none">• Salaire de base équitable et compétitif• Rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc.• Bonis ou primes sur les objectifs de rendement individuel et/ou en équipe• Bonis ou primes sur les objectifs de ventes globales de l'organisation• Commission sur les ventes• Participation aux profits
-----------------------------	-----------------------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise
Rémunération indirecte	Éléments financiers indirects	<ul style="list-style-type: none"> • Assurances collectives • REER collectif • Prime aux initiatives • Allocation de dépenses d'affaires
	Éléments d'appui au développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Budget de formation par employé • Cotisation à une association professionnelle • Abonnement à des revues spécialisées • Achat de documentation spécialisée • Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels <ul style="list-style-type: none"> • Temps disponible pour des recherches dans Internet

La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait considérable lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Cela dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation.

B) Étapes de mise sur pied d'une politique de rémunération :

Étape 1 - Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération

Pour que la rémunération devienne un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Avant même de parler de rémunération, il faut donc clarifier les objectifs de l'entreprise en se posant quelques questions.

- Quels sont nos objectifs de développement?
- Quelles sont les perspectives d'avenir?
- L'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation?
- Quelle est la capacité de payer de l'entreprise?
- Quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain?

En principe, ces questions ont déjà été abordées lors de la planification. Pour la rémunération, il suffit d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'identifier des stratégies cohérentes avec les orientations.

Étape 2 - Identifier et choisir les éléments de la rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus

Les dirigeants doivent préciser les buts qu'ils souhaitent atteindre avec la politique de rémunération. À partir de là, il sera plus facile d'en choisir les composantes. Les questions suivantes permettent de déterminer le type de rémunération à offrir:

- La participation des employés aux décisions quotidiennes est-elle un facteur important?
- Y a-t-il des risques élevés que les employés soient attirés par l'offre d'un concurrent?
- L'avenir de l'entreprise repose-t-il sur la recherche et le développement effectués par certains employés?
- La main-d'œuvre représente-t-elle un avantage concurrentiel?
- Manque-t-on de main-d'œuvre?
- L'entreprise doit-elle recruter des gens possédant une grande expertise?

Toutes ces questions démontrent bien que plusieurs facteurs influencent directement le choix des éléments qui composeront la politique de rémunération. Lors de cette deuxième étape, il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés. Ensuite, il faut choisir les formes de rémunération qui appuieront le développement de l'organisation.

Étape 3 - Analyser les emplois

Une fois les éléments de la politique choisis en fonction des objectifs de l'organisation, il faut déterminer de façon équitable la rémunération directe de base. Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfait au niveau de la rémunération. Par contre, afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches de chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Afin d'éviter ce piège, il est recommandé d'utiliser des méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison par facteurs, qui permettent d'effectuer une analyse équitable et objective des emplois.

Ces méthodes d'analyse ont toutes les mêmes principes: évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes critères de façon objective. Les critères les plus souvent utilisés sont :

- les qualifications et l'expérience
- les responsabilités
- les efforts intellectuel et physique
- les conditions de travail.

Ensuite, il faut pondérer ces facteurs en fonction de l'importance relative qu'on veut leur accorder. De plus, pour chacun des facteurs, il faut identifier et définir des degrés qui seront faciles à choisir selon les exigences des postes.

Exemple :

Facteur	Degré	Définition
Qualification	1	Attestation (institution privée reconnue)
	2	Diplôme collégial
	3	Diplôme universitaire
Expérience	1	6 mois
	2	12 mois
	3	24 mois
	4	36 mois et plus

L'analyse permet de comparer et de classer les emplois les uns par rapport aux autres selon le degré d'exigence requis et ainsi évaluer leur valeur relative. Une fois les emplois évalués, il est possible de déterminer des classes d'emploi selon l'importance qui leur a été accordée.

Étape 4 - Déterminer les salaires apparaissant dans la grille

La prochaine étape consiste à déterminer les salaires qui apparaîtront dans la grille salariale. Pour ce faire, il faut identifier le minimum et le maximum versés sur le marché pour chaque emploi et ajuster ces montants en fonction de ce que l'entreprise est prête à déboursier. Une fois ces limites précisées pour chacun des postes, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur. La grille salariale vise à établir une structure d'équité interne et non pas externe.

Équité en emploi: L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale. Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à identifier et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés. Par exemple, cette catégorie inclut les femmes, les autochtones, les personnes handicapées, et les membres des minorités visibles qui sont souvent désavantagés au plan de l'emploi. L'équité en emploi, c'est permettre à toutes ces personnes d'avoir accès à l'emploi.

Égalité salariale: L'égalité salariale vise à établir un rapprochement entre un travail et le salaire correspondant. Elle souscrit au principe «un salaire égal pour un travail égal». Autrement dit, les personnes des deux sexes qui occupent la même catégorie d'emploi doivent recevoir un salaire égal.

Équité salariale: L'équité salariale souscrit au principe «un salaire égal pour un travail équivalent». Le travail peut être différent, mais jugé de valeur équivalente dans l'entreprise. Il ne convient donc pas de comparer des emplois semblables pratiqués par des personnes de sexes différents. Dans la réalisation de l'équité salariale, l'exercice peut consister à comparer des emplois aussi différents que secrétaire et mécanicien. L'idée est d'attribuer un même salaire dans le cas où les emplois seraient jugés équivalents en termes d'engagement, de formation, etc.

Étape 5 - Établir les augmentations salariales

L'établissement des augmentations salariales se fait dans un premier temps à l'intérieur de la grille salariale en établissant différents niveaux de salaire pour un même poste. C'est à l'aide de critères mesurables et observables, comme l'expérience, l'ancienneté, les habiletés et les connaissances particulières, que la

différence entre les niveaux est établie. Il reste finalement à déterminer les facteurs d'augmentation qui marqueront le passage d'un niveau à l'autre.

Étape 6 - Comparer la rémunération avec celle offerte dans l'ensemble du marché

La dernière étape consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché. Il est important d'effectuer cette vérification, car les organisations du même secteur d'activité recrutent souvent par l'entremise du même milieu, ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que cette comparaison soit valable, il faut tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels, la taille de l'entreprise, l'emplacement géographique, l'évaluation des postes (les fonctions d'un poste peuvent varier d'une entreprise à l'autre), la rémunération globale (l'ensemble des éléments directs et indirects offerts) et le secteur d'activités.

Les entreprises de petite taille doivent rivaliser avec de plus grandes entreprises qui, souvent, peuvent mieux rémunérer leurs employés. Ces entreprises doivent miser sur des éléments originaux de rémunération indirecte et proposer un environnement de travail stimulant. Ces éléments peuvent représenter une grande valeur aux yeux des candidats.

5) Quelles sont les principales composantes de la rémunération globale?

Le terme rémunération globale fait référence à un cadre qui sert à définir, à gérer et à communiquer les principales composantes de l'offre d'emploi : la rémunération directe, les avantages sociaux, le développement de carrière, ainsi que plusieurs facteurs intrinsèques (voir le tableau 1 pour les différentes composantes).

Les composantes de rémunération globale doivent présenter un tout et tenir compte de chaque aspect de l'offre d'emploi qui lie l'employé à l'organisation. Pendant longtemps la rémunération globale se composait uniquement de la rémunération pécuniaire. Cependant, au fil des années, cette définition a évolué, et ce, partout dans le monde. Selon une enquête internationale de Mercer² en 2002, près de la moitié (46 %) des organisations participantes dans le monde ont mentionné que leurs programmes de rémunération globale se limitaient au salaire de base, aux bonis et aux avantages sociaux. En 2006, seulement un tiers des participants à cette même enquête ont mentionné que leurs programmes de rémunération globale se limitaient au salaire de base, aux bonis et aux avantages sociaux, alors que près de deux tiers des organisations considèrent que leurs programmes de rémunération globale englobent toutes les principales composantes de rémunération globale, soit les salaires de base, les avantages sociaux, la gestion des carrières et les facteurs intrinsèques.

Tableau 1 – Les composantes de la rémunération globale

Motivation extrinsèque		Motivation intrinsèque	
Rémunération directe	Avantages sociaux	Avancement professionnel (Carrière)	Récompenses intrinsèques
<ul style="list-style-type: none"> • Salaire • Régime de primes à court terme • Régime d'intéressement à long terme • Régime de retraite • Soins de santé et assurance collective 	+	<ul style="list-style-type: none"> • Régime de retraite • Soins de santé et assurance collective • Vacances/horaire flexible • Gratifications • Services, équipements et lieux de travail 	+
<ul style="list-style-type: none"> • Formation et perfectionnement • Perspectives de carrière • Mouvements • Affectations enrichies • Gestion du rendement 	+	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de reconnaissance du service • Contenu du travail • Qualité des relations • Leadership • Valeurs/culture/notoriété de l'organisation • Conciliation travail/vie personnelle 	

6) Que voulons-nous dire par stratégie de rémunération globale?

Comme toute autre initiative stratégique, il n'existe pas de solution passe-partout pour élaborer une stratégie gagnante de rémunération globale. Les organisations réalisent qu'elles doivent aller au-delà de la simple

collecte de données de marché et de la référence aux pratiques exemplaires de marché et qu'elles ne peuvent pas simplement copier les pratiques d'autres organisations. Les organisations doivent concevoir un programme de rémunération globale propre à leur stratégie de capital humain.

Une stratégie de rémunération globale efficace intègre donc trois différentes perspectives.

- **La perspective de l'employeur** : quels comportements, compétences et qualifications l'employeur doit-il retrouver au sein de son effectif pour atteindre ses objectifs d'affaires à court terme et à long terme?
- **La perspective de l'employé** : quels sont les éléments de rémunération globale valorisés davantage par les employés?
- **La perspective des coûts** : quel niveau de coûts l'organisation peut-elle absorber au cours des prochaines années?

Perspective de l'employeur

L'employeur cherche à améliorer sa capacité à attirer et à fidéliser des employés qui possèdent les comportements, les compétences et la qualification nécessaires au succès de l'organisation. Cela signifie que l'employeur doit s'assurer d'établir un lien entre les besoins de ses employés et sa stratégie d'affaires. C'est seulement par la suite que l'organisation peut déterminer quels employés démontrent – ou ont le potentiel de démontrer – les compétences et les comportements nécessaires pour réaliser la stratégie d'affaires. Le service des ressources humaines peut ensuite définir une stratégie de rémunération globale qui récompensera les employés les plus performants en fonction des comportements, des compétences et de la qualification déterminés.

Perspective de l'employé

Les employés recherchent une rémunération globale qui fait partie d'une offre d'emploi qu'ils comprennent et apprécient. Si les employés ne perçoivent pas la valeur de leur rémunération globale, ou s'ils démontrent peu d'intérêt à son égard, celle-ci perdra son effet motivateur. Par exemple, les régimes d'intéressement à court terme sont privilégiés par un grand nombre d'employeurs afin d'accroître le rendement des employés tout en réduisant les coûts de main-d'œuvre. Cependant, si les employés ne comprennent pas les critères utilisés pour déterminer le montant des primes versées, un tel régime ne pourra les motiver.

Perspective des coûts

Les projections de coûts de la stratégie de rémunération globale par rapport aux résultats d'affaires sont cruciales pour l'organisation afin qu'elle maintienne sa rentabilité au fil des années. Les organisations n'ont d'autre choix que de s'assurer que leur niveau de rémunération globale est viable et raisonnable par rapport à l'évolution de la productivité et à l'atteinte de résultats.

Il est important que l'analyse des coûts de la stratégie de rémunération globale soit effectuée de façon à répondre à certaines questions, notamment :

1. les coûts actuels et futurs de la rémunération globale au sein de l'organisation sont-ils raisonnables?
2. quel serait l'impact financier actuel et projeté d'éventuelles modifications apportées à différents éléments de rémunération globale tels le salaire de base, le régime d'intéressement à court terme, les assurances collectives, les régimes de retraite, etc.?
3. l'apport de modifications *uniquement* aux programmes de rémunération globale est-il suffisant pour assurer le maintien d'un niveau raisonnable des coûts ou est-il nécessaire d'adopter d'autres changements relatifs à la main-d'œuvre?

En conclusion

Une stratégie de rémunération globale est un outil de gestion puissant, car elle permet de définir les priorités, d'établir des objectifs quantifiables de rémunération et d'identifier une raison d'être pour justifier le changement. Lorsque la stratégie est bien définie, elle permet de préciser :

- le rôle et les paramètres de conception de chacune des composantes du programme de rémunération;
- des recommandations spécifiques portant sur l'augmentation ou la réduction des investissements en rémunération;
- un plan d'action détaillé pour la gestion du changement;
- des mesures concrètes pour évaluer le succès au cours des années;
- les exigences requises pour assurer l'efficacité de la communication et de l'administration de la stratégie.

Dynamique de groupe

A]. Origine, définition et caractéristiques

1-Historique et concept de groupe

En étymologie, le mot groupe serait récent. Il aurait été importé d'Italie vers le XVII^{ème} siècle. Il signifiait : « un assemblage d'éléments, une catégorie d'être ou d'objet ». Il s'impose dans le langage en tant que « réunion de personnes » seulement un siècle plus tard.

On peut commencer à parler de groupe à partir de 3 participants mais un groupe d'individus peut prendre des formes et des noms différents, c'est pourquoi, il existe une classification :

- Une foule est constituée d'un grand nombre d'individus, situé dans un même endroit sans l'avoir voulu explicitement. Chacun est là pour son propre compte et cherche à satisfaire en même temps une même motivation individuelle.
- La bande se caractérise par le nombre réduit par rapport à la foule. Les membres sont réunis volontairement et ont du plaisir à se retrouver. La bande est éphémère soit parce qu'elle se forme périodiquement, soit parce que des membres se désengagent du groupe.

- Le regroupement est une réunion de personne en petit, moyen ou grand nombre. La périodicité des réunions est plus ou moins importante, les objectifs sont bien définis. Le but est de répondre à un intérêt des membres, par exemple, en association.

2-Définition

Une définition simple du groupe indique qu'il s'agit d'un ensemble de personnes orientées vers un but commun, elles interagissent mutuellement, elles accomplissent des tâches individuelles et/ou communes, elles définissent des règles et des normes d'action. Le groupe comme organisation peut servir comme outil de travail, d'analyse, de création, de décision, de formation ou de légitimation.

3-Dimension du groupe

Les trois dimensions du groupe permettant de comprendre la notion de dynamique de groupe :

- La dimension instrumentale : correspondant à sa production, à sa performance et à tous les moyens concrets mis en œuvre pour atteindre ses objectifs. C'est l'intensité des objectifs visés qui renforce la cohésion entre les membres du groupe.
- La dimension relationnelle : par rapport aux enjeux affectifs et relationnels au sein d'un groupe. Les relations entre les personnes et les sentiments qu'elles génèrent agissent sur le climat affectif du groupe. La communication devient un moyen pour les membres de se définir et de s'influencer mutuellement.
- La dimension contextuelle : elle renvoie aux conditions matérielles, économiques, juridiques, idéologique et politique dans lesquelles le groupe se développe. On s'intéresse donc aux conditions concrètes de fonctionnement du groupe, sa taille, le temps dont il dispose et à ses ressources et contraintes. Mais aussi sa composition, sa position par rapport à d'autres groupes comme des catégories sociales ou communautés de pensées.

4-Composition du groupe

1 - principe de base -

La notion de Groupe dans le monde économique dépasse la notion du dictionnaire (réunis dans un même endroit). Un groupe fonctionne suivant des règles et est structuré dans son organisation et son fonctionnement.

Dans son organisation :

Un animateur (formé et entraîné)
Des membres ((formés)
Un parrain éventuel (parfois en plus, un ou deux candide)

Dans son fonctionnement :

Un objectif connu et compris
Une méthode et des outils (exercices en groupe)
Des modalités matérielles de travail : lieu, cadence, horaire, etc.
Un délai de réalisation prévisionnel

2 - L'animateur

- *Volontaire, pressenti ou désigné (mais dans ce dernier cas, doit accepter la mission)
- *Bien formé aux techniques d'animation (ayant suivi un stage spécifique de 2 à 5 jours et étant entraîné)
- *Bonne connaissance de la méthode développée et des outils qu'elle nécessite
- *Accepté et crédible par la majorité des membres du groupe
- *Disponible dans le cadre du fonctionnement du groupe

Exemples d'utilisation du travail en groupe dans la "Qualité Totale" :

- * Pour la résolution de problème
- * Pour concevoir les relations et communications internes
- * Dans l'enrichissement des tâches (Maintenance),
- * Dans l'amélioration de processus, de méthodes
- Etc ...

- Le rôle de l'animateur -

- ° Prépare la réunion, lance les convocations aux réunions (si elles ne sont pas systématiques). Délai : 10 jours environ
- ° Vérifie la salle et le matériel
- ° Réfléchit au plan d'action (ou d'animation) du jour (Méthodes, outils etc...)
- ° Régule la réunion. L'animateur est le **"chef d'orchestre"**, **"le médiateur"**, **"le passeur d'idées"**
- ° Ouvre la séance et fait l'introduction
- ° Explique la méthode, l'outil utilisé
- ° Précise les « règles du jeu » S'assure de leur compréhension
- ° S'applique à bien faire circuler la parole et à bien tout noter
- ° Freine les "disfonctionnements".
- Regard
- Geste
- Sollicitations des autres membres
- Intervention stricte, mais respectueuse
- Sollicite les timides et les discrets
- Peut aussi participer et donner ses idées
- Reformule les idées retenues sur tableau-papier
- Définit la vitesse de progression
- Doit être le « gardien du temple » pour la méthode de travail
- Répartit les tâches dans le groupe
- Désigne si nécessaire un rédacteur pour le compte-rendu (manuscrit direct)
- Arrête la réunion à l'horaire fixé.
- L'animateur insuffle la dynamique au groupe
- Animateur = ANIMA ... teur = « Souffle de vie » celui qui donne le « souffle de vie » au groupe.
- L'animateur organise avec les membres la réunion finale de présentation à la hiérarchie

3 - Les membres

- *Volontaires, pressentis (ou rarement désignés)
- *Concernés par le thème traité et les objectifs
- *Formés (et entraînés) au travail en groupe
- *Si possible ayant connaissance de la méthode
- *Disponible pour permettre un taux de présence à chaque réunion
- *Actifs et motivés.

- Le rôle des membres

- Participe activement en libérant sa créativité
- Suivre les orientations de l'animateur
- Prendre en charge les différentes tâches du groupe : enquête, contacts divers, communication, mesures, essais...
- Compte-rendu des réunions

- Respecter les 10 commandements d'une réunion
- Participe à la présentation finale

4 - Le parrain (Non obligatoire) -

*Coopté par le groupe en fonction du thème à traiter, du secteur, d'appartenance, etc...

*Niveau hiérarchique suffisant pour avoir un impact en cas de difficultés dans le fonctionnement du groupe

- Le rôle du parrain (facultatif)

Il est le responsable moral de l'évolution et des résultats du groupe qu'il parraine. Son action l'amènera :

À suivre l'avancement des réflexions du groupe

À participer ponctuellement à des réunions sur sa propre demande ou celle de l'animateur (ou des membres)

À fournir au groupe les informations difficiles à obtenir par le groupe (prix de revient, coûts, notamment)

À participer éventuellement à la présentation comme acteur

À aider le groupe en situation difficile

Nota : 1. Le parrain ne doit pas être interventionniste dans la production du groupe (il n'est pas membre du groupe).

2. Un parrain peut parrainer plusieurs groupes différents.

5 - Le candide

Coopté par le groupe en fonction du thème

- Le rôle du (ou des) candide(s) (facultatif)

Le candide permet, par le fait qu'il est "étranger" au groupe, et souvent à l'entreprise, d'apporter un regard neuf et des idées neuves hors les rigidités et l'histoire commune.

Il est moins sensible à l'autocensure.

NOTA : Le candide peut être un partenaire extérieur, comme un fournisseur, un conseiller, ou un membre d'un autre service de l'entreprise

6 Le leader :

Dans un groupe, il se dégage un leader, une personne qui s'impose. Il existe 5 types de leadership évalués selon deux axes, l'intérêt pour la production, l'intérêt pour les relations entre les personnes:

- ↘ Le type laisser faire accorde peu d'intérêt aux deux critères ;
- ↘ Le type centré sur la tâche accorde un fort intérêt pour la production ;
- ↘ Le type social est l'opposé du précédent et s'occupe du bien être des individus ;
- ↘ Le type démocratique accorde un intérêt élevé pour les deux axes ;
- ↘ Le type intermédiaire favorise les compromis et s'intéresse moyennement à la tâche et au bien être des personnes.

7 - Les 10 commandements du travail en groupe -

- 1 Arriver à l'heure (L'animateur : 1/4 d'heure avant).
 - 2 Commencer à l'heure. (Malgré les absents).
 - 3 Ne pas recommencer pour les retardataires.
 - 4 Faire en sorte de ne pas être dérangé en réunion.
 - 5 Rester le plus possible sans interruptions, ni sorties.
 - 6 Interdire le tabac en réunion et les téléphones portables.
 - 7 Jouer le jeu et participer activement en restant sur le sujet.
 - 8 Respecter les règles du travail en groupe.
 - 9 Prendre des notes
 - 10 Arrêter à l'heure prévue et faire un petit bilan de la réunion.
- (10 bis Bien penser au compte-rendu ...en une page).

Il peut exister des changements dans le comportement d'une personne lorsqu'elle se présente devant un groupe, son modèle comportemental change vis-à-vis du groupe. La dynamique de groupe constitue un fondement de la thérapie de groupe. Les hommes politiques et les commerciaux peuvent exploiter les principes de la dynamique de groupe pour leurs propres fins. De plus en plus, les dynamiques de groupe prennent un intérêt particulier du fait des interactions rendues possibles par le réseau Internet.

5. Obstacles à la dynamique

Tout groupe naissant ou constitué rencontre des obstacles. Ceux-ci proviennent souvent du groupe lui-même. C'est pourquoi, il est bon de clarifier son contenu et de demander à chacun individuellement les raisons de sa motivation pour l'intégrer. Pour sa survivance le groupe doit procéder à des autoévaluations régulières.

La pire décision qu'un groupe puisse prendre, c'est l'éviction d'un de ses membres. Un membre exclu officiellement ou non devient un poison pour le groupe. Chacun des éléments du groupe va s'identifier plus ou moins à l'acte d'exclusion donc à l'exclu. Même si ce départ est souhaité par une majorité des membres du groupe... La trame est la suivante, si l'on peut se passer d'un élément perturbateur, on peut se passer des autres aussi. Car les éléments perturbateurs dans un groupe ont une fonction vitale pour ce dernier, ils régulent. Accepter l'exclusion c'est accepter de se voir éjecté un jour. D'où le fait qu'inconsciemment tous les membres du groupe s'identifient au rejet à plus ou moins brève échéance.

Seul le leader ne s'identifiera pas, car s'il y a exclusion, il en est en partie responsable et parfois c'est de lui que provient la décision. A terme ceux qui sont à l'origine du rejet, recréeront la situation, ce qui obligera le leader à organiser un démantèlement total.

B]. Dynamique des Groupes Restreints

Dans un groupe, les membres s'orientent vers un objectif commun, leurs efforts sont centrés autour de cet objectif pour construire l'unité du groupe et confirmer son identité. L'objectif commun forme le vouloir collectif, il est désirable par tous (le groupe), et sa réalisation apporte une valeur pour les autres (son environnement). Par conséquent, la définition d'un objectif (ou des objectifs) constitue la première condition pour la construction du groupe.

La seconde condition serait de déterminer l'objet du groupe en le situant dans son contexte de travail (sources, contraintes, ...) et à travers une définition claire de son activité principale. Ceci n'est toujours pas évident pour un nouveau groupe et est souvent source de malentendus. Dans une classification générale, on peut distinguer entre 6 types de groupes:

- Les groupes d'études, d'observation, d'analyses, de recherche qui contribuent au développement des connaissances.
- Les groupes de décision, d'orientation, de positionnement, de direction qui contribuent à déterminer une prise de position décisive.
- Les groupes de pilotage, ils ont pour mission d'accompagner un développement selon des voies définies et de le conduire à bonne fin.
- Les groupes de production. Ils ont quelque chose à produire, plus ou moins complexe et sont donc attachés à l'efficacité et la qualité de leur production.
- Les groupes de conception. Ils sont chargés d'imaginer, formuler, représenter un projet ou une solution.
- Les groupes d'appropriation. Ils sont destinés à favoriser l'intégration d'un enjeu par le groupe de façon à permettre l'engagement de chacun et de tous. C'est le cas le plus souvent des groupes de formation, d'évaluation, d'évolution, etc...

Dans un même groupe on peut trouver plusieurs types d'activités, mais il est important de définir une activité principale sur laquelle le groupe va être focalisée.

Une fois les objectifs sont déterminés et l'objet est bien cerné, l'initiateur(s) du groupe se trouve devant la problématique du choix des membres. Choisir les participants est une activité de grande importance dans le processus de formation du groupe quelque soit sa typologie. En effet, les participants doivent être désignés de façon à combler tous les besoins du groupe ; à savoir, assurer son fonctionnement, son

évolution, sa cohésion et la réalisation des objectifs prédéfinis. Ce ci dit, il est important de considérer le groupe comme une combinaison qui va produire une synergie de ses éléments, l'objectif ne serait pas de chercher les meilleurs éléments mais plutôt de construire une combinaison optimale pour assurer la performance du groupe. On peut classer les besoins d'un groupe en cinq catégories :

- la connaissance de l'objet et de son contexte (ressources, contraintes...)
- La définition des règles et normes de fonctionnement ainsi que le suivi de leur application (une représentation de l'autorité)
- La production des idées et des solutions.
- La représentation et le reporting pour le groupe et son environnement.
- Les relations interpersonnelles entre les membres.

C]. L'efficacité du groupe

1-Paramètres influençant la performance

Un groupe ne s'instaure qu'autour d'une action à accomplir, d'un projet à édifier, d'une tâche à réaliser. Ce qui sous-entend une adhésion suffisante de ses membres à des valeurs et à des règles communes pour mener à bien ce projet. C'est pourquoi on considère qu'un groupe est performant lorsque la finalité est atteinte.

La performance d'un groupe est influencée par plusieurs éléments interdépendants soit de nature cognitive renvoyant aux perceptions concrètes de l'environnement du groupe, soit de nature affective concernant les phénomènes émotionnels qui se développe dans le groupe, soit se rapportant à la motivation des individus dans le projet commun.

La cohésion du groupe est certainement le facteur le plus influent sur l'efficacité du groupe. Elle est fonction de l'homogénéité du groupe. Il est en effet nécessaire qu'il y ait au sein d'un groupe un minimum de similitude des caractéristiques, une sorte d'harmonie des connaissances, des idées, des points de vue, des valeurs et des désirs communs. Le but est de dégager un accord, c'est ce que l'on appelle la validité interne. La validité externe exige la comparaison et la confrontation des idées et des jugements que nous portons sur l'environnement externe avec la réalité des faits.

L'information est un facteur essentiel à prendre en compte pour étudier la performance d'un groupe. La communication est de nature informative et relationnelle, c'est-à-dire qu'elle permet à la fois l'échange d'information et l'expression de sentiments. Elle doit être claire et précise pour que le message soit facile à décoder. La communication doit donc créer des conditions favorables à l'expression des différents points de vue pour laisser libre cours à la créativité et aborder les problèmes sous des angles différents.

Les critères de taille, de temps et d'espace sont également des facteurs non négligeables pour expliquer l'efficacité d'un groupe. Selon le type de groupe, le projet dont il est porteur et les objectifs visés, ces critères doivent être adaptés. Ainsi, si l'on considère qu'il faut être 3 pour former un groupe, on remarque aussi qu'à partir de 12 personnes, le groupe perd e efficacité. La créativité par individu baisse et tous les points de vue ne pourront pas s'exprimer. En terme de temps, la fréquence et la durée des réunions, les délais de réalisation des tâches devront également être adéquates. Enfin, certains lieux et dispositions favorisent la cohésion du groupe, la discussion et donc l'efficacité.

2-Performances individuelles et collectives

Quand on étudie l'efficacité du groupe, il est intéressant de savoir s'il vaut mieux travailler en groupe ou de manière individuelle. La performance individuelle est-elle meilleure quand l'individu travaille seul ou en groupe ? Il semble naturel de penser qu'un groupe est plus efficace par la diversité des compétences de ses membres et ses moyens plus importants. Mais la réalité est plus complexe, il existe deux attitudes différentes adoptées en présence d'autres individus : Les phénomènes de facilitation sociale et de paresse sociale. Dans le premier cas, la présence d'autrui occupé à une même activité renforce la performance de l'individu mais cette logique peut varier selon la complexité de la tâche à accomplir. Dans le

deuxième cas, les individus fournissent moins d'efforts en groupe et se reposent sur les autres membres du groupe.

Afin de savoir si l'individu est plus ou moins efficace seul ou en groupe, un test a été réalisé, on a confronté deux groupes au même problème, dans le premier groupe dit « réel », les individus travaillent ensemble tandis que dans le second groupe dit « fictif », les individus ont travaillé séparément puis leur résultat ont été additionné. Les résultats de cette comparaison entre groupe réel et groupe fictif montrent la supériorité du premier pour les tâches simples ou faciles qui font appeler à une phase de raisonnement unique.

En conclusion, nous avons pu réaliser quels étaient les principaux facteurs qui pouvaient influencer la dynamique d'un groupe. Nous avons pu observer à quel point tous ces paramètres ont une incidence directe sur la réalité de l'entreprise. La dynamique de groupe est bien évidemment présente en entreprise, on peut dire que la communication interne renforce les relations entre les groupes.

D]. Eléments clés à retenir

- Se croire supérieur à un autre, vouloir dominer, imposer, dénote une ignorance et s'apparente à une pathologie. Nous avons chacun "*une obligation de responsabilité*" et ne devons pas laisser faire ce qui va contre la vie (écologie), contre nos valeurs fondamentales, contre **l'équité**.

- Le travail en groupe est une forme supérieure d'intelligence humaine, Il permet de développer l'intelligence d'équipe, de créer des "œuvres" et de créer du lien. (Un idées imposée, non débattue ne vaut rien.)
- Nécessité d'enseigner et promouvoir "l'Art de la relation" : le respect absolu de l'autre (et de l'environnement) est une obligation, à la fois pour sa propre santé et pour celle des autres. C'est uniquement cela l'intelligence : "*savoir créer du lien*". (ce n'est pas l'accumulation des richesses, des connaissances, les diplômes, ni le pouvoir)
- La connaissance est une force. À l'inverse, l'**ignorance** est considérée comme un des 3 "poisons" pour l'être humain. Les deux suivants étant le désir et l'aversion

L'éthique de la pensée : nous devons attacher une grande importance à notre manière de penser. La "préparation" de notre esprit, et la vigilance à nos pensées sont extrêmement importantes. "*Travailler à bien penser, voilà le principe de la morale*", disait Pascal.

INTRODUCTION

Chaque individu étant constitué de forces et de faiblesses, le travail d'équipe peut parfois enclencher des étincelles et développer des conflits. Il est normal qu'il y ait des différences et des divergences dans une équipe de travail. Ces dernières peuvent être une des composantes positives de la dynamique des groupes et des relations interpersonnelles. Les risques de conflits sont nombreux, mais l'important est que vous soyez capables de faire face aux différences sans entrer dans le processus émotif et sans perdre de vue les objectifs et priorités de l'équipe. Certaines personnes n'aiment pas travailler en équipe puisque c'est une source potentielle de désaccords. Au cours de votre profession d'ingénieur, vous aurez certainement à régler des conflits : soit que vous serez impliqué personnellement dans le conflit ou interpellé à l'arbitrer.

Le mot « conflit » vient du latin *conflictus* qui signifie choc, affrontement, heurt. Il existe naturellement plusieurs degrés dans le conflit qui peuvent aller de la simple opposition (certains conflits passant même parfois inaperçus) jusqu'au désaccord violent assez fidèlement traduit par l'anglicisme « clash » qui signifie fracas. Aller au clash, c'est être à la limite de la rupture pure et simple, de l'agression.

Le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, d'intérêts, d'opinions ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non dans un système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage dans les relations avec le monde extérieur et les autres.

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence positive. La naissance et/ ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution constructive à un problème. La nécessité de résoudre un conflit peut amener les intéressés à chercher le moyen de changer la manière dont ils font les choses. Le processus de résolution d'un conflit engendre souvent les changements positifs à l'intérieur d'une organisation. La recherche de moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation et un changement, mais également rendre le changement plus acceptable.

Un conflit peut aussi avoir de graves conséquences négatives et détourner certains efforts de leur but. A un moment où il faudrait s'efforcer de faire converger les ressources de l'organisation vers les buts fixés, un conflit peut entraîner un gaspillage de ces mêmes ressources, notamment en temps et en argent.

Les conflits doivent être gérés et non subits. Dans ce qui suit nous allons présenter la démarche à suivre pour la gestion des conflits.

« Une équipe performante n'est pas nécessairement une équipe sans conflit mais un groupe d'individus qui prennent soin de régler leurs différents ».

1. TYPES DE CONFLITS

Il existe principalement cinq niveaux ou sources de conflit à l'intérieur des organisations : les conflits intra personnels (à l'intérieur d'un individu), interpersonnels (entre les individus), intra groupes (à l'intérieur d'un groupe), intergroupes (entre les groupes) et intra organisationnels (entre organisations), mais nous nous contenterons de la signaler en passant dans le présent chapitre. Ces niveaux et sources de conflits sont souvent reliés entre eux. Par exemple, les conflits intra personnels peuvent amener des individus à adopter une attitude agressive ou hostile envers autrui, ce qui déclenche des conflits interpersonnels.

1.1 LE CONFLIT INTRA PERSONNEL

Le **conflit intra personnel** survient chez un individu et concerne souvent une forme quelconque de conflit d'objectifs ou de conflit cognitif. Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une

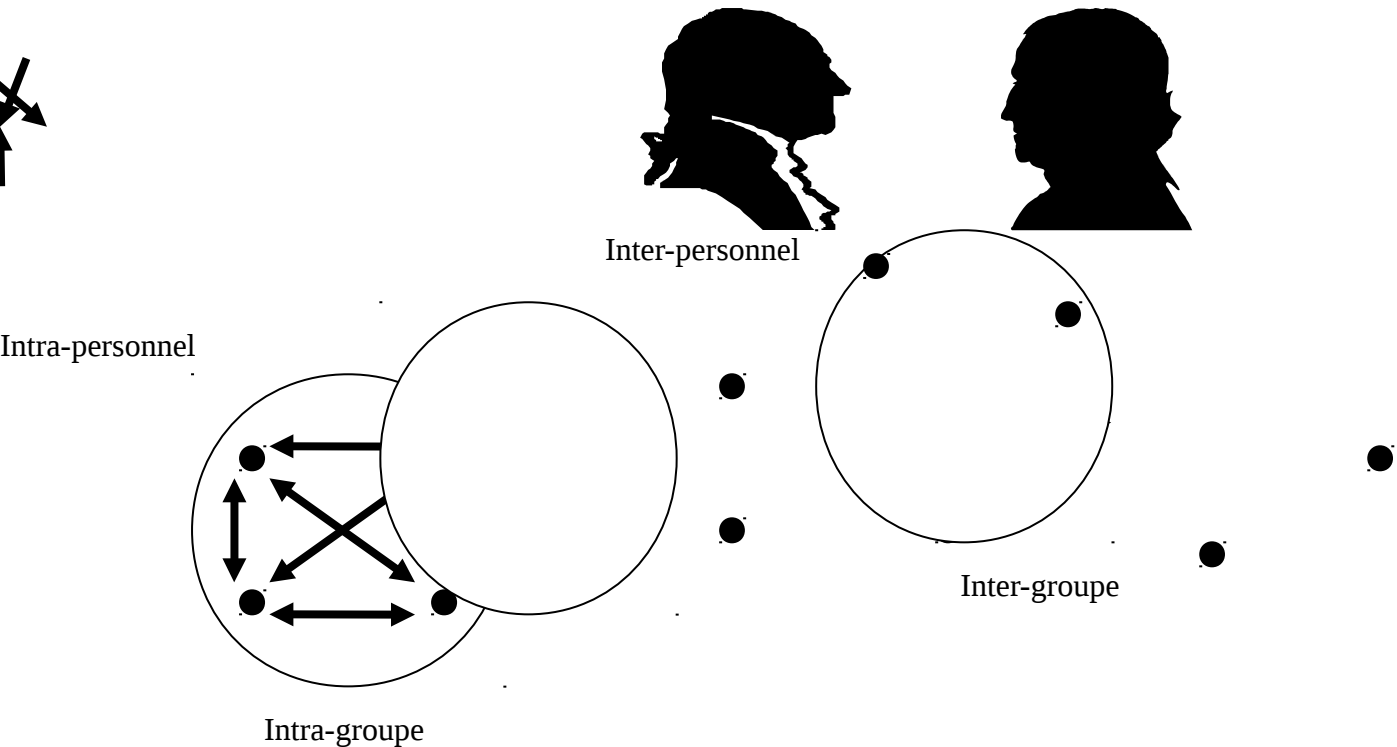
personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles (des résultats à la fois positifs et négatifs). Un jeune diplômé, fraîchement émoulu de l'université, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public (voies qui s'excluent mutuellement). En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public. Le conflit intra personnel d'objectifs implique donc une action réciproque des résultats positifs, des résultats négatifs, ou des uns et des autres à la fois. Nous pouvons distinguer trois types de conflits d'objectifs intra personnels :

- Le **conflit entre une acceptation et une autre** est une situation dans laquelle un individu peut choisir entre deux ou plusieurs options qui conduisent à des résultats positifs (comme le fait de se prononcer sur deux offres d'emploi qui paraissent également séduisantes).
- Le **conflit entre une chose à éviter et une autre** est une situation dans laquelle un individu doit choisir entre deux ou plusieurs options qui auront, toutes, des résultats négatifs (comme la menace d'une rétrogradation ou un surcroît de déplacements en province)
- Le **conflit entre une acceptation et une chose à éviter** est une situation dans laquelle un individu doit décider de faire ou de ne pas faire une chose qui aura des résultats simultanément positifs et négatifs (comme le fait d'accepter l'offre d'un emploi séduisant dans un endroit déplaisant).

Nos décisions quotidiennes impliquent souvent la résolution de conflits d'objectifs intra personnels et de conflits entre acceptation et une chose à éviter. L'intensité d'un conflit intra personnel augmente généralement dans les conditions suivantes :

- Il y a plusieurs, voire beaucoup de possibilités d'actions pour régler le conflit.
- Les conséquences positives et négatives des possibilités d'actions sont perçues comme à peu près égales.
- La source du conflit est perçue comme importante aux yeux du décideur.

* **Niveaux et sources de conflit**



* LA DISCORDANCE COGNITIVE :

Il y a **discordance cognitive** quand des individus admettent que leurs pensées, attitudes, valeurs et/ ou comportements sont contradictoires. Il est généralement angoissant et désagréable pour quelqu'un d'admettre qu'il existe chez lui des incompatibilités importantes. Arrivé à un certain degré, le malaise pousse généralement l'intéressé à réduire l'ampleur des incompatibilités (la discordance) et à rétablir l'équilibre. En bref, cet équilibre peut être atteint : 1) par une modification des pensées, attitudes, valeurs et / ou comportements ; 2) par un complément d'information au sujet de la question qui provoque la discordance.

Beaucoup de décisions personnelles importantes entraînent à la fois un conflit d'objectifs et un conflit cognitif. Certains experts pensent que plus le conflit d'objectifs est grand avant la décision, plus le choc cognitif sera violent, une fois la décision prise. Nous éprouvons un sentiment de dissonance après une prise de décision parce que nous savons que l'option choisie comporte des éléments négatifs (chose à éviter) et que l'option rejetée comprend des éléments positifs (motif d'acceptation). Ainsi, plus nous éprouverons de difficultés pour parvenir à la décision définitive, plus grand est notre besoin de justifier celle-ci après coup. Certaines discordances cognitives sont inévitables dans la vie. Sinon, notre propre monde intérieur et le monde extérieur tel que nous l'interprétons seraient en parfaite harmonie.

1.2 LE CONFLIT INTERPERSONNEL

Le **conflit inter personnel** implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et / ou d'attitudes, de valeurs, de comportements.

* LES RÉACTIONS DE CONCURRENCE OPPOSÉES AUX RÉACTIONS DE COOPÉRATION

Le **conflit interpersonnel** présente plusieurs aspects dans une situation relativement simple. Plusieurs facteurs agissent sur le degré de coopération entre les deux personnes, et notamment les suivants :

Quand la situation implique une série de décisions (plusieurs jugements), la coopération tend à être faible ou à diminuer tout d'abord, puis à augmenter.

Une personne réagit davantage aux changements de stratégie de l'autre qu'à des stratégies immuables. Par exemple, une personne est plus encline à coopérer si l'autre personne passe d'un comportement concurrentiel à une attitude coopérative, que si l'autre n'a cessé de coopérer depuis le début.

Les possibilités de rétroaction et de communication accroissent généralement les probabilités d'une coopération. Bien entendu, étant donné que la communication peut être utilisée par chacun pour tromper l'autre, les effets de la communication doivent être examinés dans le contexte plus vaste des intentions personnelles.

Cette situation a tendance à trop simplifier les réactions possibles dans un conflit interpersonnel, en ne laissant place qu'à deux réactions possibles : concurrence ou coopération. Dans un conflit interpersonnel réel, beaucoup d'autres réactions sont également possibles.

1.3 LE CONFLIT INTRA-GROUPE

Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même, le conflit intra-groupe implique davantage qu'une somme de conflits intrapersonnels et interpersonnels. Le **conflit intragroupe** désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un

groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout.

1.4 LE CONFLIT INTERGROUPE

* **Le conflit intergroupe** comprend des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupe le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction. Les conflits de ce genre sont parfois extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations qui se caractérisent souvent par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts, fermé au dialogue, etc.

1.5 LE CONFLIT INTRA-ORGANISATIONNEL

Le conflit intra-organisationnel provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée, et dont l'autorité officielle est répartie. Il y a quatre types principaux de conflits internes à l'organisation : 1) le conflit vertical ; 2) le conflit horizontal ; 3) le conflit entre le personnel de l'atelier et celui des bureaux ; 4) le conflit relatif aux rôles. Ces types de conflit – particulièrement le conflit relatif aux rôles – peuvent se chevaucher, mais chacun d'entre eux présente certaines caractéristiques distinctes. De plus, ils se situent souvent à l'un (ou à plusieurs) des niveaux examinés précédemment en matière de conflits : intra-personnel, interpersonnel, intragroupe et intergroupes.

*** Le conflit vertical**

Le conflit vertical découle des heurts qui surviennent entre différents niveaux d'une organisation. Les conflits verticaux surviennent souvent lorsque des supérieurs tentent de diriger trop étroitement leurs subordonnés, lesquels opposent une résistance à cette domination. Ceux-ci résistent notamment quand ils estiment que la domination exercée sur eux réduit beaucoup trop la latitude dont ils ont besoin pour remplir leur mission. Des conflits verticaux peuvent aussi surgir en raison d'un défaut de communication, de conflits d'objectifs ou d'une absence de consensus en ce qui concerne la façon de percevoir certaines informations et certaines valeurs (conflit cognitif).

*** LE CONFLIT HORIZONTAL**

Le conflit horizontal concerne les heurts qui se produisent à un même niveau de la hiérarchie dans une organisation. Le conflit horizontal surgit principalement quand chaque département s'acharne à poursuivre ses seuls objectifs, sans se préoccuper des conséquences que cela entraîne pour les autres départements. Quand ces objectifs sont incompatibles avec ceux des autres départements, cela provoque un conflit d'objectifs. Un conflit peut également se produire quand les employés appartenant à différents départements adoptent des attitudes contradictoires.

*** LE CONFLIT RELATIF AUX RÔLES**

Tenir un **rôle** c'est accomplir un ensemble de tâches que d'autres s'attendent à vous voir exécuter dans l'exercice d'une fonction. Un épisode de rôle commence avant que le message soit envoyé. Ceux qui attribuent un rôle à un tiers prévoient, perçoivent et évaluent les tâches qui seront confiées à cette personne ; par voie de conséquence, cela influence la teneur réelle des messages que l'émetteur transmet à propos du rôle à tenir. La façon dont la personne visée perçoit ces messages et les pressions qui sont exercées sur elle peuvent alors conduire à un conflit en matière de rôle.

2. LA RESOLUTION DES CONFLITS

Il y a plusieurs manières de régler un conflit. Tout dépend de la situation des acteurs en présence et des décisions qu'ils prennent.

2.1 Les facteurs personnels

La façon dont se comporte une personne en situation de conflit est évidemment fonction de sa perception d'elle-même, des autres et de la situation. La plupart des gens tendent à réagir à des situations de conflit. Certains se retireront ou éviteront complètement ces situations, d'autres attaqueront de façon introvertie (eux-mêmes) ou de façon extravertie (les autres). Ces réactions dépendent dans une large mesure de la perception qu'a la personne d'elle-même, ceux qui se sentent inadéquats ont plus de chances de s'effacer ou de s'en vouloir à eux-mêmes que ceux qui se perçoivent comme des être adéquats.

Si un conflit survient entre deux individus, la réaction de chacun sera déterminée par la façon dont il perçoit l'autre et son rôle vis-à-vis de lui. Il se peut que l'on se sente inadéquat, et que ce sentiment amène à se comporter de façon plus agressive et ferme qu'on ne l'aurait fait avec quelqu'un dont les forces seraient apparues supérieures aux siennes. Cependant, si l'on juge nettement plus adéquat et plus fort que l'autre, il se peut qu'on n'ait aucun comportement agressif. Par exemple, si dans notre collision, l'autre conducteur avait été une vieille dame, vous auriez peut-être réprimé vos sentiments agressifs en raison de ce que vous considérez comme un comportement acceptable envers les gens âgés et sans défense.

2.2 Les facteurs situationnels et environnementaux

Les situations et l'environnement peuvent aussi déterminer nos réactions au conflit, et ce, de façon très significative. Il est probable qu'on réagira différemment à un conflit si celui-ci survient chez soi plutôt qu'à l'école ou au travail : les réactions varieront aussi selon qu'on est en présence d'un ami ou d'un interlocuteur qui nous est étranger. Certaines situations et certaines conditions favorisent plus que d'autres l'expression de nos sentiments intenses et la façon dont on perçoit ces différences de situation déterminera l'expression des sentiments hostiles et agressifs. Si on désire s'exprimer, on peut le faire de façon introvertie ou extravertie, et choisir les personnes que l'on vise.

S'exprimer de façon extravertie, c'est choisir une façon spécifique d'exprimer ses sentiments parmi toute une gamme de possibilités allant de l'expression non verbale à l'assaut physique, de la manière subtile au coup d'éclat. Ces façons de faire peuvent s'avérer appropriées ou inappropriées selon le lien qu'elles ont avec la source de frustration. On peut, par exemple, choisir les mauvaises cibles parce qu'elles sont moins dangereuses et plus à sa portée que les vraies cibles. Quelqu'un peut, par exemple, s'attaquer au frère cadet d'un individu qui le frustre, parce qu'il est plus vulnérable.

2.3 les styles de gestion des conflits

Chaque personne est unique. Chaque personne a son bagage d'expériences. Chaque personne a aussi un style de gestion des conflits qui lui est propre et qu'elle reproduit souvent depuis l'enfance.

- **l'évitement**

Certaines personnes fondraient comme neige au soleil pour éviter les conflits. Elles renoncent à leurs objectifs personnels et à leurs rapports avec les autres. Elles évitent les sujets de litige et les personnes qui les amènent. Démunies, sans arme pour résoudre les problèmes, elles préfèrent se retirer d'un conflit plutôt que d'y faire face.

- **la force**

Au contraire, animés par leur désir de vaincre, certains individus sont prêts à dominer, écraser et à intimider quiconque sera sur leur chemin, pour atteindre leurs objectifs. Aucun prix n'est trop lourd pour

eux. Leurs objectifs passent bien au-dessus de leurs rapports avec les autres. Ils veulent gagner, ce qui leur donne un sentiment de fierté et d'accomplissement.

- **l'apaisement**

Très attachés à leur relation, désireux d'être aimés, acceptés, les gens qui adoptent une attitude d'apaisement lors des conflits désirent par-dessus tout préserver l'harmonie, quitte à laisser tomber leurs objectifs personnels. Ce qui prédomine chez eux, ce sont les bonnes relations.

- **le compromis**

Le jeu de négociation est bien connu des gens qui recherchent un compromis. Faire un compromis veut dire : je laisse tomber certains de mes objectifs, tu laisses tomber certains des tiens, nous nous entendons sur une voie à suivre. C'est ce qui s'appelle une relation sans perdant. L'accord est recherché en vue du bien commun, même si, pour ce faire, les objectifs et les rapports personnels peuvent en souffrir par la suite.

- **la confrontation**

Quand les objectifs et les rapports ont beaucoup d'importance, les conflits sont vus comme une occasion d'améliorer les rapports entre les individus, une façon de faire disparaître une fois pour toutes, les tensions ou les sentiments négatifs qui peuvent persister entre deux personnes, les empêchent d'atteindre leurs objectifs.

- **l'empathie**

Une des façons les plus positives de régler un conflit, c'est de faire part de son désir de coopération et non de compétition.

2.4 Comportement en situation de conflit

Dans un conflit inter-personnel, les individus peuvent se comporter de cinq manières différentes, au moins. Cela permet de comprendre et de comparer ces cinq styles de comportement dans le règlement d'un conflit inter-personnel. Ils sont présentés ici en fonction de la place qu'ils occupent dans deux dimensions : l'intérêt que l'on se porte à soi-même et l'intérêt que l'on porte à autrui. Votre désir de satisfaire vos propres intérêts dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'autorité lorsque vous poursuivez des buts personnels. Votre désir de satisfaire les intérêts d'autrui dépend de la mesure dans laquelle vous faites preuve d'un esprit de collaboration. Les cinq styles de comportement dans le règlement des conflits interpersonnels représentent donc différentes combinaisons de manifestations d'autorité et de collaboration.

* **Le style abstentionniste** implique un comportement fondé sur une absence d'autorité et de coopération. Les personnes qui utilisent ce style cherchent à demeurer en dehors des conflits, à éviter les désaccords ou à rester neutres. Cette démarche pourrait signifier que l'on a décidé de laisser le conflit se résoudre lui-même, ou bien encore que l'on éprouve de l'aversion pour tout ce qui provoque une tension et une frustration. Il peut arriver que l'abstention serve à minimiser la possibilité d'escalade d'un conflit. Toutefois le fait de laisser de côté les questions importantes est souvent une cause de frustration pour autrui. Ceux qui ont recours à ce style de règlement d'un conflit sont souvent mal vus par les autres.

* **Le style oppressif** suppose un comportement autoritaire sans esprit de coopération. Au cours d'un conflit interpersonnel, il se traduit par une méthode dans laquelle l'un gagne ce que l'autre perd. Ceux qui utilisent ce style essaient d'atteindre leurs buts personnels sans se soucier d'autrui. Le style oppressif contient souvent des éléments de coercition et de domination. L'individu oppressif pense que si l'une des deux parties doit gagner, par voie de conséquence, l'autre doit perdre. Ce style permet parfois à l'individu d'atteindre ses buts personnels. De même que le style abstentionniste, l'oppression engendre souvent chez autrui une impression défavorable.

* **Le style conciliant** correspond à un comportement coopératif mais dépourvu d'autorité. La conciliation peut constituer un acte désintéressé, une stratégie à long terme destinée à obtenir la coopération

d'autrui, ou une simple soumission aux désirs des autres. Les personnes conciliantes sont généralement bien vues par les tiers qui les trouvent pourtant trop faibles et soumises.

* **Le style coopératif** est un comportement fortement marqué par une volonté de confiance et de collaboration. Dans un conflit interpersonnel, il se manifeste par une démarche qui vise à ce que tout le monde gagne quelque chose à la solution du conflit. Le style coopératif traduit donc un désir de rechercher la solution qui présente le maximum d'avantages mutuels.

Les personnes qui utilisent ce style ont tendance à posséder les caractéristiques suivantes :

- Elles trouvent qu'un conflit est naturel, utile et qu'il conduit souvent à l'adoption d'une solution plus créatrice s'il est réglé convenablement.
- Elles sont confiantes et spontanées avec les autres.
- Elles comprennent que, si un conflit se résout à la satisfaction générale, tout le monde trouvera normal de se rallier à la solution.
- Elles croient que chacun joue un rôle égal dans la résolution d'un conflit et considèrent que toutes les opinions sont également légitimes.
- Elles ne sacrifient personne pour le seul bien du groupe.

* **Le style fondé sur la recherche d'un compromis** révèle un comportement mi-coopératif mi-autoritaire. Ce style se fonde sur le donnant-donnant et suppose généralement une négociation et une série de concessions. Le compromis est couramment utilisé et largement admis comme moyen de résoudre un conflit. Ceux qui cherchent des compromis avec autrui ont tendance à être regardés d'un œil favorable. Parmi les diverses raisons qui permettent de juger favorablement ceux qui pratiquent ce style, citons notamment celles-ci : 1) leur attitude peut être considérée, au premier abord, comme le signe d'une volonté de coopération – « geste de retenue » ; 2) elle peut également passer pour une démarche pragmatique en matière de gestion des conflits ; 3) elle peut contribuer au maintien de bonnes relations dans le futur.

Il ressort d'une étude que les individus favorables à ce style considèrent que la recherche d'un compromis permet de suggérer une solution (n'avoir aucune solution à proposer est un signe de faiblesse), et qu'il faut faire preuve de certaine force de caractère pour admettre l'importance des idées d'autrui. Derrière ces deux idées, se dissimule implicitement l'idée que l'on « fait preuve de complaisance envers soi-même » (c'est-à-dire d'une certaine faiblesse) en se cramponnant à son propre point de vue puisque cela empêche d'admettre la légitimité des idées d'autrui. Toutefois, les individus qui manifestent une forte préférence pour le style oppressif considèrent que le principal avantage du compromis est d'apporter une solution rapide au conflit. Ces mêmes individus pensent que des réactions initialement positives vis-à-vis du compromis peuvent faire place à des doutes quant à la justesse du résultat, l'égalité des concessions consenties par chaque partie et les motifs ainsi que l'honnêteté de l'autre partie.

Comparé au style fondé sur la coopération, celui qui se trouve axé sur le compromis ne cherche pas à maximiser la satisfaction commune. Le compromis vise plutôt à satisfaire modérément chaque partie seulement d'une manière partielle.

Un certain nombre d'études ont été faites sur l'utilisation des différents styles de gestion des conflits interpersonnels. L'esprit de coopération semble être plus répandu : 1) chez les managers qui réussissent le mieux, plutôt que chez les autres ; 2) dans les organisations qui affichent une forte productivité plutôt que dans celles dont la productivité est moyenne et faible. De plus, comme l'ont montré plusieurs études, on a tendance à penser que l'esprit de coopération s'accompagne d'une aptitude à utiliser les conflits de manière constructive. En fin de compte, une attitude de coopération semble susciter des sentiments positifs chez autrui, de même qu'une auto-évaluation favorable des performances et capacités de chacun.

A l'inverse de l'esprit de coopération, le style oppressif ou le style abstentionniste semblent produire des effets négatifs. On a tendance à penser que l'un et l'autre font un usage moins constructif du conflit, engendrent des sentiments négatifs chez autrui et des auto-évaluations défavorables de la performance et des

capacités de chacun. Les effets produits par l'esprit de conciliation et l'esprit de compromis semblent mitigés. Une des études faites indique qu'une attitude conciliante semblait engendrer des sentiments positifs chez autrui. Mais le même échantillon n'évaluait guère favorablement la performance et les capacités des personnes qui pratiquent le style de la conciliation. L'usage du compromis entraîne généralement des sentiments positifs chez autrui.

3. LA DEMARCHE DE GESTION DE CONFLIT EN 10 POINTS

3.1 S'ouvrir au point de vue de l'autre pour gérer un conflit

L'attitude de bienveillance est toujours une position facilitant. Elle consiste à se rappeler que chacun est unique avec son propre modèle du monde. L'avis de l'interlocuteur est une opinion différente de la nôtre. Et il est intéressant d'entendre une autre formulation.

Il est important alors de s'ouvrir au point de vue de l'autre avant d'expliquer sa position. Assez souvent, nous percevons l'opinion de l'autre comme inintéressante et vite nous lui coupons la parole pour passer notre message, persuadés que notre idée est tellement meilleure qu'écouter l'autre serait une perte de temps. C'est là que justement cet autre s'accroche à son idée à son tour.

Observez, expérimentez ceci : pour écouter une idée, il est essentiel d'avoir d'abord été entendu. Alors il y a disponibilité pour écouter.

Si nous voulons être compris, nous devons d'abord écouter l'autre et indiquer notre compréhension. Ainsi nous validons l'idée suivante, "*vous êtes quelqu'un qui a une opinion intéressante à entendre.*" C'est une façon de passer à l'autre le message validant sa capacité à expliquer et à comprendre. Ainsi quand vous expliquez à votre tour votre idée, vous utilisez justement cette capacité de compréhension qui est la sienne. Comprendre ne veut pas dire acquiescer, ne veut pas dire accepter.

3.2 Expliquer pour gérer un conflit

Expliquer, donner de l'information complémentaire est une façon de sortir des divergences. Grâce à cet apport nouveau, vous permettez à l'autre de revoir la situation différemment. Il pourra lui aussi expliquer à son tour.

Dans une explication, pour être plus efficace, il est utile de respecter les points suivants.

Éviter les répétitions

La redondance dans l'énoncé des idées est nécessaire. Toutefois si nous répétons notre explication avec les mêmes mots, nous n'apportons pas une aide à notre interlocuteur. Il n'a pas compris la première fois, il ne comprendra pas la seconde. Vous reprendrez donc l'idée et vous l'exprimerez avec d'autres mots, vous choisirez un autre angle de vue pour la décrire. Ainsi vous donnez une autre voie vers la compréhension.

Faire du tri sur l'autre

Vous avez formulé l'explication une première fois puis une seconde avec d'autres mots et, face à l'incompréhension de votre interlocuteur, vous réfléchissez : comment dire les choses ? A cet instant, vous êtes tourné vers vous. Et si vous vous tourniez vers l'autre ? Il a la solution. Vous direz :

*"Quelles informations vous manque-t-il pour être au clair avec ce point ?
ou "De quoi avez-vous besoin pour être à l'aise avec cet aspect du problème ?"*

Votre interlocuteur vous dira simplement le point à expliquer et vous pourrez aisément le satisfaire.

Ne pas chercher à convaincre

Vous serez d'autant plus convaincant que vous ne chercherez pas à convaincre. Si vous cherchez à convaincre, vous mettez dans votre discours un acharnement que l'autre percevra comme une pression. Il

se sentira dans une position inconfortable, ce qui peut entraîner de la confusion, une moindre compréhension, une méfiance.

Si vous ne cherchez pas à convaincre, alors vous serez dans la position de partage de connaissances agréables pour vous et que vous souhaitez agréables pour l'autre. Le message transmis au-delà des mots sera du respect pour les idées de l'autre. Il sera alors dans une position plus détendue et facilitante pour la compréhension.

3.3 Écouter pour gérer un conflit

Pour sortir des divergences, l'écoute est nécessaire. Ecouter, c'est d'abord **faire silence**. Etre actif dans l'écoute consistera à synchroniser, reformuler, questionner de manière pertinente.

Quelle autre attitude peut favoriser l'écoute ? Il s'agit du **tri sur l'autre**.

Observez les personnes à qui vous attribuez cette qualité d'écoute. Observez également autour de vous ceux et celles qui, de votre point de vue, n'ont pas cette qualité d'écoute. Quelle est la différence dans les attitudes de ces personnes ? Qu'est-ce qui fait que vous donnez aux uns le certificat de bonne écoute et aux autres pas ?

Il est possible alors que vous observiez ce que des spécialistes ont remarqué :

- ▶ pour les premiers, ceux qui sont véritablement dans une écoute active, leur attitude est tournée vers l'autre, avec le souhait de comprendre, d'être à la découverte de l'autre. Nous pourrions dire être à la découverte du modèle du monde de l'autre. Et ce sans interférer sur sa propre histoire, sur son propre modèle du monde. Nous nommons cette attitude : tri sur l'autre

- ▶ pour les seconds, l'attitude est différente, il y a tri sur soi. L'écoute se fait en partant de soi, en projetant soi sur l'autre. Et concrètement, après avoir écouté le début du problème, alors l'intervention sera un jugement ou un conseil. Il y a découverte de l'autre à travers soi.

Dans le cas d'une divergence, et en utilisant cette compétence, vous montrerez un esprit de découverte, une ouverture à l'idée de l'autre, et vous écouterez avec ce tri sur l'autre. Vous expérimenterez le tri sur soi dans d'autres circonstances.

3.4 Gérer ses émotions pour gérer un conflit

Il y a des situations dans lesquelles ressentir pleinement les émotions est tout à fait souhaitable : vivre une fête dans la joie, exprimer sa peine en pleurant, se montrer attendri devant un beau paysage...

Il y a des situations dans lesquelles nous disons "être noyé, submergé par les émotions". Nous ajoutons alors combien ces émotions nous ont empêchés de réfléchir de manière juste, de réagir efficacement. Dans ce cas, il sera important de savoir gérer les émotions. Voici quelques manières de réagir.

Prendre du recul

"Arrête de t'enflammer comme ça... prends un peu de recul." C'est un conseil que vous avez peut-être entendu : prendre du recul. L'idée est intéressante. Comment faire ?

Prendre du recul, c'est se percevoir à distance de l'événement et donc de pouvoir se déconnecter des émotions.

L'avantage est que vous serez plus libre pour la réflexion, vous pourrez faire part d'événements sensibles sans être envahi par les émotions.

Associé ? Dissocié ?

Dissocié : vous êtes spectateur de l'événement. Vous avez sur la situation un regard extérieur ? Vous pouvez aussi avoir l'impression que la scène est éloignée.

Associé : Vous êtes acteur, vous êtes dans la scène, et vous voyez, vous entendez, vous ressentez tout ce qui se passe autour de vous. Vous vivez pleinement les émotions.

Il est important de savoir "se dissocier" ou "s'associer" selon le cas. Vous vous associez à des situations agréables pour retrouver les émotions qui vous stimuleront. Vous vous dissocierez lorsque votre projet sera de mettre de la distance par rapport aux émotions.

Pour gérer vos émotions, vous passerez d'une position d'acteur à une position de spectateur ; vous vous associez ou vous vous dissocierez à votre convenance.

3.5 Décrypter le comportement de l'autre pour gérer le conflit

La situation relationnelle conflictuelle génère chez l'individu des pressions, du stress.

"Le stress est la réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement." Cette définition est donnée par Hans Selye, l'inventeur de ce concept.

Face à cette rupture de communication, les réactions vont être différentes selon les personnalités. Certains se mettent en retrait, plutôt dans une attitude de passivité ; d'autres s'impatientent, deviennent arrogants et sont davantage dans une attitude d'agressivité ; d'autres encore se montrent opportunistes, flattent et entrent plus dans une attitude de manipulation. Quelques autres seront assertifs. Être assertif, c'est exprimer le plus directement possible ce que l'on pense, ce que l'on veut et ce que l'on ressent tout en étant à l'écoute de ce que l'autre souhaite. Les comportements apparaissent plus ou moins fréquemment chez chacun d'entre nous en fonction du contexte. Vous montrez de l'agressivité envers vos amis, de la passivité avec votre conjoint, de la manipulation dans votre travail ou de l'assertivité avec vos enfants.

3.6 Gérer un conflit avec un passif

Vous avez reconnu dans les réactions de votre interlocuteur les signes de la passivité : peut-être une certaine timidité, ou un retrait.

Quelles attitudes peuvent maintenant être bénéfiques dans la relation ?

L'idée principale est celle-ci : puisque l'autre est dans la passivité, il s'agit de le rendre actif. C'est une idée très simple et judicieuse ; reste le "comment faire" ?

Poser des questions fermées

Pour qu'un échange soit possible alors que l'autre est dans le silence, vous parlerez et, pour provoquer son expression, vous poserez des questions. Vous ne demanderez pas "Qu'en pensez-vous ?" C'est une question ouverte qui laisse l'espace à l'autre pour répondre. Et justement, c'est cet espace qui est peu rassurant pour le passif. Vous poserez donc des questions qui appellent des réponses précises. *"Quel cycle de formation avez-vous choisi ?"* ou *"est-ce que vous appréciez cette ville où vous habitez maintenant ?"* Votre interlocuteur vous répondra une première fois, puis une seconde fois... et peu à peu il reprendra confiance en lui et s'exprimera alors aisément. Vous pourrez alors dire *"Caroline, elle gagne à être connue !"*

Eviter les discours philosophiques, les discussions trop générales

Ces discussions très générales peuvent apparaître sans intérêt pour le passif, ou tellement vagues qu'il ne sait comment intervenir, et le retrait est alors pour lui la meilleure solution. Evoquez d'abord des aspects concrets. Questionnez votre interlocuteur sur des points précis et celui-ci peu à peu interviendra dans le débat.

Décider et préciser les actions à mener

Soyez l'initiateur de l'action. Donnez suffisamment d'informations à votre interlocuteur pour qu'il puisse réaliser l'action à son tour. La réussite lui donnera confiance et l'amènera peu à peu à faire des suggestions.

Encourager et stimuler les actions de la personne

Vous savez dire quand il y a erreur. Sachez dire aussi ce qui est réussi, ce qui convient. Dites-le en donnant des faits. Votre interlocuteur pourra alors mieux observer le résultat de sa compétence. C'est ainsi que se construit peu à peu la confiance en soi. Et vous verrez alors la personne progresser et prendre des initiatives.

3.7 Gérer un conflit avec un agressif

Les mots qui échappent à votre interlocuteur énervé ne doivent pas vous atteindre. Ces mots ne sont pas destinés à vous en tant que personne, ils sont contre la fonction, contre un comportement, contre une situation difficile. Il est important alors de se protéger pour mieux garder cette distance qui permettra de gérer au mieux les émotions.

La protection est "intérieure". Imaginez cet "intérieur". Imaginez que vous êtes protégé par une bulle transparente, ou visualisez une vitre devant vous qui arrête ce qui pourrait vous nuire ou imaginez que vous êtes enveloppé d'une combinaison invisible pour les autres... Choisissez ce qui vous convient. Cette protection imaginaire vous permettra de garder la bonne distance, vous ressentirez un sentiment de sécurité qui vous aidera pour inventer la réponse adéquate dans cette situation.

Ainsi protégé, vous ne répondrez pas de manière impulsive et du "tac au tac". Vous pouvez aussi rester en contact avec votre respiration pour rester posé et stable.

Reconnaître les faits

Vous reformulerez, dans ce qu'annonce l'autre, ce qui est vrai en terme de faits. Vous direz votre accord sur ces points. Votre interlocuteur se sentira compris et entendu. Cette écoute vous permettra aussi d'accéder à la compréhension de ce qui nourrit la crainte de l'agressif. Vous pourrez alors le tranquilliser ou lui donner une explication.

Savoir stopper

Il est quelquefois nécessaire de laisser une ou deux minutes de silence pendant lesquelles la personne libère cette agressivité et énumère les raisons de son insatisfaction. Pouvoir parler ainsi la libère, et le ton redevient alors plus calme. Attention lorsque le comportement agressif est inacceptable ou dure trop longtemps, il faut savoir stopper. Vous direz alors que vous ne pouvez accepter ce comportement et que vous pensez qu'il est préférable de reprendre la discussion à un autre moment.

3.8 Gérer un conflit avec un manipulateur

Il est important de savoir détecter la manipulation.

Restez à l'écoute de l'autre. Vous entendrez les mots, vous percevrez les mimiques, et l'incohérence. Vous saurez reconnaître ce qui est maladresse et ce qui est manipulation. Vous saurez différencier une émotion, comme la tristesse, de larmes provoquées pour vous déstabiliser. Vous exprimerez alors ce que vous observez.

Adopter une attitude clarifiante

Vous débusquerez les expressions manipulatrices. Vous questionnerez pour éviter les informations vagues comme "*on m'a dit...*", "*vous voyez ce que je veux dire...*" Vous ferez préciser l'objectif. Vous

corrigez les déformations, vous redéfinirez les interprétations. Vous demanderez de manière directe quelle est la position de l'autre. Vous chercherez à clarifier les sous-entendus.

Garder le sens de l'humour

Vous éviterez de coller une étiquette "attention manipulateur". Il vaut mieux distinguer le comportement et la personne. C'est avec la personne que vous établirez la relation. Gardez le sens de l'humour et vous ferez de votre interlocuteur un allié.

3.9 Ne pas provoquer de conflit

Pratiquez, pratiquez toutes les manières de communiquer qui facilitent vos échanges. Observez votre interlocuteur et adaptez-vous à son langage, à son rythme, à son mode de compréhension. Etes-vous compris ? Si vous remarquez du doute chez lui, questionnez-le et vous permettrez que soient mis au jour les difficultés, les incompréhensions, les ressentiments.

Ayons de la considération

Ce qui est difficulté pour l'autre est à prendre en considération. Le baromètre de ce qui est important ou pas n'est pas le même pour chacun d'entre nous. Importance "zéro" dit l'aiguille de votre mesureur, importance "huit sur dix" dit le curseur de votre interlocuteur. Si, dans cette situation, souriant et sincèrement gentil avec l'autre, vous dites "*ce n'est rien*", vous vous préparez un joli conflit. La question est "*Quelle est cette difficulté ? Expliquez-moi ? Faites-moi partager ce que vous ressentez.*" Ne dévalorisez pas les incidents de parcours.

Encore de l'information

"Informer, expliquer" reste un moyen sûr d'anticiper les conflits. Partager l'information, c'est donner à l'autre un signe de reconnaissance : "*Je te crois capable de comprendre, de réfléchir, de trouver des solutions...*"

Vous pensez peut-être que vous allez perdre beaucoup de temps à expliquer... Effectivement vous dépenserez du temps et de l'énergie dans cette phase. Vous gagnerez ensuite ce temps et surtout vous gagnerez de la confiance, de la sécurité dans l'action. Cette confiance sera présente et stimulante pour chacun. C'est ainsi que nous observons combien des personnes se dépassent, dit-on. Ce dépassement existe parce que chacun savait précisément où il allait et pourquoi.

3.10 Négocier pour gérer un conflit

La méthode de négociation raisonnée est une négociation sur le fond. Il ne s'agit pas d'un marchandage. Cette méthode fonctionne sur quatre principes.

Les personnes et le différend

Le premier principe est la nécessité de traiter séparément les questions de personnes et le différend. Ce principe repose sur le fait que les intervenants dans la négociation sont des personnes douées de sensibilité. Il y a bien un objet au différend. Chacun autour de la table a sa propre perception de la situation et aura des réactions émotionnelles.

La relation et l'objet du débat se mêlent alors. L'aspect affectif cache la vraie question.

Il est essentiel de traiter séparément les questions de personnes et les différends. Vous centrerez la réflexion sur la question à résoudre. Et vous serez également attentif à la relation.

Vous maintiendrez une relation de confiance, vous garderez un respect mutuel, vous serez en accord avec vous-même. Vous ne ferez pas de cette réflexion une question de personne.

Vous saurez garder la bonne distance qui favorise l'échange, vous saurez reconnaître vos émotions et celles de votre interlocuteur. Vous appliquerez par cela les points cités dans les précédents chapitres.

Les intérêts en jeu

Le deuxième principe est de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. Trop souvent chacun arrive dans l'entretien de négociation avec une position qu'il tient absolument à défendre.

La négociation doit servir les intérêts de chacun. Il faudra pour cela connaître les intérêts sous-jacents à la position prise maintenant, puis concilier ces intérêts.

Questionner permettra de mettre à jour ces intérêts en jeu. Vous utiliserez les techniques de questionnement tout en maintenant la relation. Vous poserez aussi les interrogations suivantes :

- ▶ Quelles sont vos préoccupations ? Quels sont les soucis ?
- ▶ Pourquoi ? ou pourquoi pas ?

Des solutions

Le troisième principe est d'imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision. Après un questionnement approfondi, les intérêts seront mis en évidence et la question sera : quelles solutions apporter ?

Les obstacles à la recherche de solutions peuvent être :

- ▶ les jugements hâtifs liés à la tension qui règne dans la discussion ;
- ▶ ou l'idée qu'il y a une seule solution.

Que nous dit une personne qui affirme *"il n'y a qu'une solution"* ? N'est-elle pas en train d'exprimer *"je n'ai trouvé qu'une seule solution"*. Imaginons, imaginons et nous trouverons d'autres solutions.

Un large éventail de solutions nous donnera la possibilité de choisir ou de recréer la proposition qui tient compte au mieux des intérêts de chacun. Dans cette étape, vous donnerez libre cours à votre imagination et vous utiliserez la stratégie de créativité.

Un résultat

Le quatrième principe est d'exiger que le résultat repose sur des critères objectifs.

Un accord doit être fondé sur un critère juste, précis, cohérent avec la situation. Pour définir ce critère, il est parfois nécessaire de s'adresser à un expert.

Ces quatre principes seront présents dans chaque étape de la négociation.

L'accord ne sera viable sur une solution donnée que si chaque partie en voit et en accepte les conséquences. Il s'agira donc d'analyser attentivement les implications de cette solution. C'est en effet un point très important, si le responsable veut que cette solution soit respectée. L'adhésion, quant aux applications de la solution, ne proviendra que de l'attention portée aux conséquences. Sinon, rien d'étonnant à ce que l'un des deux ne respecte pas la solution, puisque ses droits ne sont pas respectés. Le conflit pourrait alors reprendre en s'aggravant.

L'accord obtenu, le responsable et le collaborateur doivent mettre au point précisément les modalités d'application et de fonctionnement. Dans les cas difficiles et compliqués, c'est prévoir les garanties à mettre en jeu, les sanctions à appliquer en cas de non-respect des règles, envisager les conduites à tenir si des contraintes nouvelles venaient à mettre en cause la solution et son application

CONCLUSION

L'organisation du travail peut être source de conflit, par exemple, le fait de donner la même tâche à effectuer à deux personnes risque d'entraîner des conflits. Ensuite, afin d'éviter des conflits de personnes il faut bien connaître son équipe. Cette étape se réalise au travers d'entretiens réguliers, de réunions de service et d'équipe. Un conflit déclaré se gère avec des outils relationnels. Le manager doit être disponible pour écouter les gens, faciliter l'expression des deux parties pour les aider à développer leurs arguments jusqu'au bout... Il faut les faire sortir de leur état émotionnel pour comprendre l'autre.

Il faut retenir qu'il y a toujours une leçon à tirer d'un conflit. Même si les aspects négatifs d'un conflit semblent souvent l'emporter, une analyse plus poussée permettra au manager d'entrevoir les retombées positives. En effet, chaque fois qu'un conflit éclate, un certain nombre de phénomènes s'en suivent. D'abord ce genre de situation secoue les gens qui s'adonnent à leur routine quotidienne : le conflit les stimule. Puis, les démarches inhérentes au conflit obligent les parties à créer de nouveaux réseaux de communication. En outre, le conflit amène à prendre conscience du rôle, des responsabilités et des problèmes de l'autre partie, ce qui suscite l'empathie. La recherche d'une solution oblige souvent les parties à remettre en question certains éléments de l'entreprise. Enfin, le conflit permet de purifier l'atmosphère par élimination des tensions sous-jacentes qui enveniment souvent les relations entre les individus durant de longues périodes avant même de se manifester...

La négociation des solutions ne se fera que si le responsable cherche à clarifier les intérêts communs qu'il peut avoir avec son collaborateur. Il doit aussi faire en sorte que chacun, lui comme le collaborateur, puisse exprimer ses intérêts particuliers, éventuellement que ces intérêts soient hiérarchisés.

La bonne solution est celle qui respecte les intérêts communs et les intérêts les plus importants de chacun. Il s'agit donc de vérifier la fiabilité de la solution, en quelque sorte de la tester en vérifiant que chacun y trouve son compte, et ce par rapport aux objectifs à atteindre. Ce n'est que dans ces conditions qu'un accord peut être passé pour l'adoption et l'application des solutions trouvées.

La communication Professionnelle

Introduction:

"Communiquer !" tel fut durant les années 80 le mot d'ordre repris en chœur partout. C'est l'époque du tout media, de la corporation communication, journaux d'entreprise...En dépit des séminaires et cours que j'ai pu avoir à ce sujet, le propos le plus juste qu'il m'ait été donné d'entendre fut celui-ci, émanant d'un comédien maghrébin : "A force de communiquer, on ne communique plus !".

Il est délicat d'aborder ce sujet avec justesse. A force de systématiser, la ressource et les gains que l'acte de communication induit ne sont pas forcément atteints. Il fut dit, "communiquer, c'est mettre en commun !":

Par ce travail on va essayer de survoler un peu ce qu'on a vu au séminaire traitant la communication interpersonnel et essayer d'ajouter des informations et des idées complémentaires afin d'affiner le concept « communication »

On va procéder par une définition de ce que veut dire la communication, ses formes et les situations professionnel où elle joue le rôle pionnier.

Dans une deuxième partie on a choisit de traiter une autre face de la communication, celle de la pensée et du cerveau, en d'autre terme le processus suivie par notre cerveau lors de la prise de décision et cela par la présentation du phénomène « réflexion/ réaction », et on va essayer de présenter ce phénomène sous forme de cas avec différent scénarios et en même temps relever les anomalies qui peuvent se produire lors d'une réflexion non acclimatée.

Première partie

I. Pourquoi communiquer

La communication semble être un besoin vital pour les humains du fait qu'elle s'inclue directement parmi les besoins exprimés par l'Homme.

Donc on communique en fonction des

Besoins physiologiques, besoins pratiques; besoins d'identité; besoins sociaux; d'estime; d'actualisation de soi.

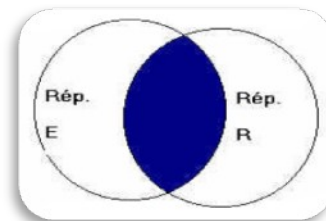
II. Communication ?!

1. Définition de la communication

C'est l'action de communiquer dans le but de diffuser ou de transmettre un avis, un renseignement ou une information en vue d'atteindre une cible particulière, c'est aussi le moyen qui relie entre les êtres a fin de propager une pensée ou un sentiment dans un lieu et un temps voulu.

Le sociologue américain HAROLD DWIGHT LASSWELL, la définit en se posant des questions dont chacune des réponses représente un des plus importants rôles de la communication où il attribut a chaque question une propriété dans ce processus et qui sont dans l'ordre suivant :

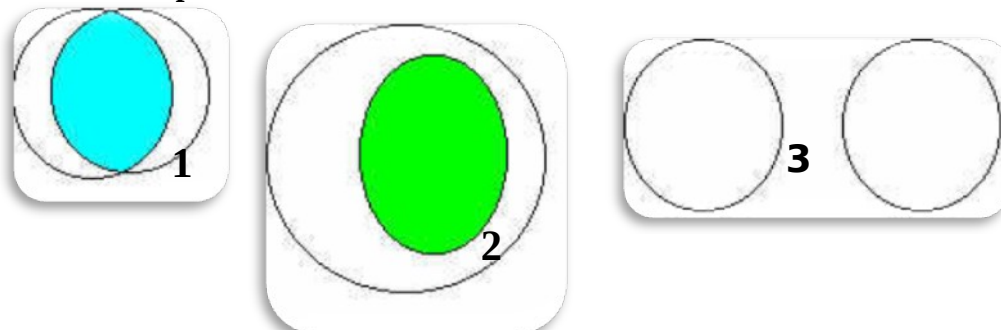
- QUI PARLE ? : revient à l'**émetteur**
- A QUI ? : c'est la cible, le **destinataire** ou le **récepteur**



- POUR DIRE QUOI ? : c'est une question dont on distingue le contenu du **message** (la teneur, la valeur informationnelle, les mots, les idées, les arguments, les conclusions...)

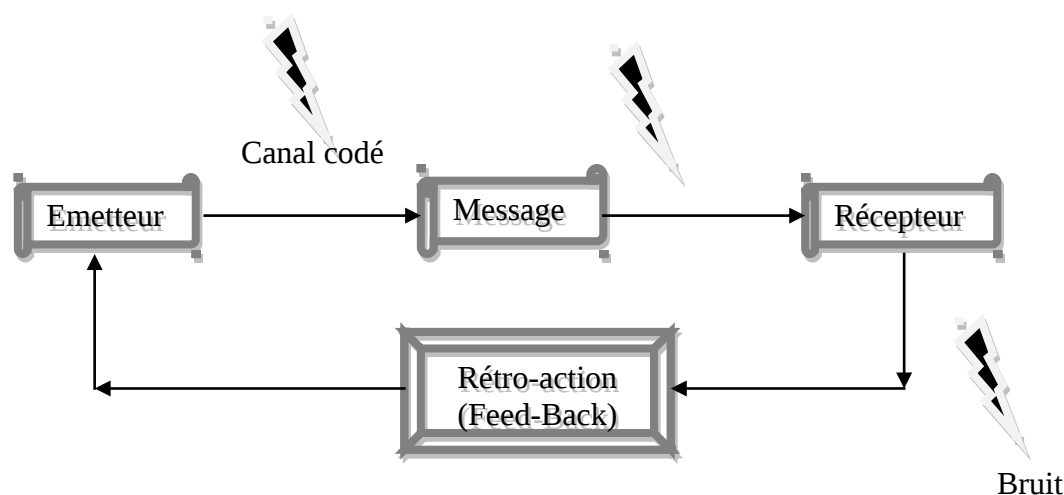
- COMMENT ? : c'est le **canal**, il détermine la forme et le véhicule de la communication, le choix du support et du code, le mode de présentation, le style et les figures de style, la structure du langage adapté...

Différentes possibilités:



- DANS QUEL BUT ? : c'est l'objectif qui permet d'analyser le message
- AVEC QUEL RESULTAT ? : le **feed back** c'est l'effet qu'on peut y aboutir a fin d'arriver a une attitude, positive, négative ou neutre

2. Schema et vocabulaire d'une situation de communication :



Interprétation

Le message : information à transmettre. Ex : identité de l'élève.

L'émetteur : origine du message. Ex : l'élève.

Le récepteur : destinataire du message. Ex : professeur et classe.

Le canal : voie de circulation du message qu'utilise l'émetteur pour transmettre son message. Il existe trois canaux : oral, écrit, audiovisuel.

Le support : outil utilisé pour la transmission du message. Ex : le téléphone.

Le code : ensemble de signes reconnaissables par les individus qui l'ont identifié et décrypté.

Communiquer n'est pas aisé. Des bruits peuvent nuire à la communication.

Ex :

- Bruits techniques : parasites sur ligne téléphonique
- Bruits cognitifs : on ne connaît pas la langue parlée
- Bruits environnementaux : un marteau piqueur à proximité
- Bruits comportementaux : on ne s'intéresse pas à la conversation ...

III. Les formes de la communication

A fin d'éviter toute confusion, le processus de communication doit prendre une forme ou un aspect particulier pour qu'on puisse distinguer une forme par rapport à une autre et elles sont deux

1. La communication verbale :

Ce genre de communication se traduit de tout ce qui est en rapport avec la voix, c'est-à-dire une manière ou un moyen d'exprimer ses pensées par des signaux vocaux, ce dernier reste l'intermédiaire le plus courant dans la communication humaine.

Le langage se voit comme un système signifiant qui englobe le signe et le symbole

Le langage des mots si on peut le qualifier ainsi, prend différentes formes et significations, dont ;

- « La signification dénotative » qui se dégage par fonction de la pratique, les normes académiques, et l'histoire de la langue.
- « La signification connotative » se traduisant par ; les mots ronronnants et les mots grondants
- On relève aussi une différence de signification selon les différences qui existent entre les gens et selon leur perception des situations.
- Et enfin on relève la signification qui repose sur l'existence d'un référent qu'il soit observable (1^{er} niveau): gens, choses, événement. Ou abstrait (2^e niveau): qualificatif général, idée...

On ne peut négliger les normes qui gouvernent le langage tel que la syntaxe (ordonner, organiser), le sémantique (le sens), et "régulatrices" (interprétation selon le lieu, le temps, les rôles).

2. La communication non verbale :

C'est toute communication en relation directe avec la vue, autrement dit en confrontation permanente avec nos yeux, on peut citer par exemple un quelconque imprimé qui affecte d'une manière générale notre vision par son écrit, il y a aussi d'autres aspects pour exprimer ces idées telles que les images, les signes... etc. en d'autres termes c'est "*le système de communication couvrant les messages traités par l'ensemble des médias individuels sauf le médium linguistique*"

Comme la communication verbale, le non verbal a différentes **fonctions**, on peut bien citer :

- se présenter (image positive)
- définir les relations souhaitées avec les autres
- révéler nos émotions

Caractéristiques de la communication non-verbale

- inévitable
- exprime surtout des attitudes
- est en interaction avec la communication verbale:
 1. *réitération* (signes emblèmes)
 2. *substitution*
 3. *complément* (gestes et mimiques)
 4. *répétition*
 5. *accentuation*
 6. *régulation*
 7. *renforcement*
 8. *contradiction* (double messages; duplicité)
- est conditionnée par la culture
- est ambiguë (décodage plus difficile!)

IV. Situations de communication professionnelle :

La vie en groupe fait partie de notre quotidien aussi bien professionnel que personnel. En maîtriser le fonctionnement nécessite la compréhension des principes qui le structurent. Ce qui nous oblige à d'explorer les principales composantes d'un groupe (phénomènes d'influence, rôles, normes, etc.)

Et arriver en fin de compte à identifier les principales caractéristiques d'un groupe et comprendre comment elles s'articulent.

1) Le leadership

Le leadership est cette capacité, cette aptitude à orienter autour de sa personne les désirs des autres pour les conduire vers une idée, un objectif, une manière de faire, en leur donnant une voie pratique, dans le cadre d'un projet auquel elles adhèrent.

Le leadership peut aussi caractériser une période durant laquelle s'exerce ce leadership, comme dans "durant les années 1940, la Russie était sous le leadership stalinien". La déclinaison de ce type de leadership conditionné dans le temps se fait au travers du leadership par objectif

Consignes

1° Capter l'attention de l'entourage

Le charisme du leader est important. Le leader doit réussir à attirer les gens. Le leader doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

2° Communiquer l'essentiel de la situation

Il doit être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut qu'il partage sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le «comment», mais aussi le «qui», le «quoi» et le «quand» du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, partagée par différentes personnes. Donc il doit entretenir la confiance des gens

3° Se maîtriser

Le leader a ses propres atouts, les exploite et les maîtrise. Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ses expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

4° Perception et écoute active

Un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de donner son idée, ses pensées. Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble. Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponible. Il aide aussi son équipe à se définir et à réaliser les objectifs communs.

5° Responsabilisation et prise de décision

Le leader envisage l'avenir facilement et transmet sa vision des choses à accomplir et les objectifs à atteindre. Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent. Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe. Plus les membres de son équipe pourront participer à la prise de décision, plus ils seront motivés. Cela permettra également de créer un climat sain, de favoriser un sentiment d'unité et de prendre de meilleures décisions.

6° Motivation

Le leader doit créer une ambiance qui saura répondre aux besoins de son équipe. Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe. Les membres de son équipe, sentant leurs besoins compris, développeront alors un sentiment d'appartenance. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique.

a- Conflit

Les conflits ne sont ni bons ni mauvais, ils manifestent une tension, un désaccord à prendre en compte. Ce qui devient négatif c'est la répétition des situations de ces conflits (jeux psychologiques) sans savoir comment en sortir ainsi que le recours aux jeux de pouvoir.

Consignes

Apprendre à reconnaître les indices d'un jeu psychologique et connaître ses caractéristiques de base, développer la capacité d'affirmation de soi : comment manifester sa réelle personnalité en privé ou dans le cadre professionnel, expérimenter les possibilités d'une communication claire et ouverte face aux désaccords ainsi que des pistes pour sortir des jeux de pouvoir, ainsi sont les clefs pour abolir tout conflit pouvant survenir lors d'une situation de communication.

b- Parler en public

Les situations d'expression orale sont nombreuses dans le monde professionnel : présentation d'un projet, rapport de l'avance des travaux, argumentation d'une décision, vulgarisation, défense d'un mémoire, etc

Consignes

Et pour réussir cette technique de communication si on peut la qualifier ainsi on doit :

- Apprendre des outils facilitant la maîtrise de la situation d'expression orale (gestion du stress, articulation, pose de voix, etc.)
- Entraîner des techniques améliorant la présentation orale (position corporelle, gestion de l'espace, types de structure et plan)
- Avoir un feedback spécifique du public présent par rapport à votre prestation en expression orale (identification de vos points forts et de vos points faibles)

c- Les entretiens

L'échange d'informations, la vérification de résultats ou d'objectifs, le règlement de différends sont, par exemple, des situations où le recours à un entretien structuré est utile. Mais comme beaucoup de situations de communication professionnelle, la préparation de ces échanges est centrale pour leur réussite. Et qui dit préparation, dit objectif clair, structure cohérente, enjeux identifiés, etc.

Consignes

C'est le savoir-être:

- ◆ L'empathie : c'est la capacité à pouvoir se mettre à la place de l'autre, à pouvoir ressentir ce qu'il ressent, à voir comme il voit, en suspendant son jugement personnel.
- ◆ Le respect de la dignité humaine de la personne : c'est la capacité pour l'intervenant de voir dans l'autre une personne humaine, qui existe par sa valeur. L'intervenant ne doit pas enfermer la personne dans ses actions, dans une étiquette. Cela n'empêche pas que l'intervenant puisse discuter des comportements de la personne.
- ◆ La capacité d'être vrai, d'être authentique : c'est ne pas tromper la personne, ne pas la manipuler. Il faut être sincère.
- ◆ Ces trois premiers critères interagissent entre eux.
- ◆ L'intervenant doit être fiable dans la relation : il doit tenir ses promesses.
- ◆ L'intervenant doit renforcer les comportements qui vont dans le sens attendu : il s'agit de donner du soutien, de la reconnaissance, chaque fois que la personne agit dans le sens d'un surcroît d'autonomie.
- ◆ L'intervenant doit être clair sur ses attentes, sur son mandat, sur le but de ses démarches.
- ◆ L'intervenant doit être capable de reconnaître ses erreurs (et de s'excuser s'il y a lieu) : reconnaître une erreur est constructif.

d- La négociation

Notre vie quotidienne nous met continuellement en situation de négociation : avec les proches pour le but de la promenade, avec des collègues pour le choix du représentant de l'institut qui partira au congrès à Vienne.... Nous verrons comment la capacité de négocier est directement liée à la capacité d'accepter la

confrontation et la différence avec l'autre.

Consignes

- Se préparer à une négociation (par ex. points acceptables et inacceptables)
- Expérimenter au travers de situations concrètes les étapes d'une négociation et ses enjeux
- Vivre et ressentir les implications des attitudes de chacun sur le déroulement et l'issue de la négociation
- Faire l'expérience d'une négociation en groupe ou sous groupe pour en retirer les caractéristiques facilitantes ou bloquantes

Deuxième partie : **Réfléchir pour réagir**

Lorsqu'un improvisateur rencontre un autre improvisateur, que voulez vous qu'ils produisent ? De l'improvisation, naturellement

Mais si vous et moi, nous voulons communiquer correctement, vous devez auparavant réfléchir dans la solitude, tandis que je ferai de même. De votre côté, vous ne manquerez de produire un projet réaliste, déjà bien élaboré. Quant à moi, j'apporterai, à l'issue d'une réflexion personnelle correctement menée, un projet différent du votre, mais tout aussi pertinent. Puis nous confronterons ces deux projets, le mien nuancera le votre, le votre complétera le mien. Nous tirerons de cette confrontation la satisfaction d'une cuisinière qui en mélangeant deux œufs frais à réaliser une petite omelette bien appétissante.

Réfléchir seul d'abord, communiquer ensuite, pour agir enfin : voilà le secret d'une communication réussie.

Or, qu'est ce qui se produit le plus souvent ?

Vous avez réfléchi, et vous apportez un projet élaboré. Moi je me suis contenté de rêver, de produire un petit concept abstrait. Mélangeant nos ingrédients, à coup sûr notre cuisine sera bonne à jeter, tout comme celle de cette ménagère qui de bonnes pommes de terre cuites à point, ajoute du lait caillé. La purée est impropre à la consommation.

Que cette ménagère fasse maintenant un gâteau : elle mélange la farine et le beurre, une pincée de sel, verse le lait et le sucre. Si par mégarde elle ajoute un œuf pourri, c'est toute sa pâte qui instantanément prend un goût et une odeur de pourriture.

Il en va de même pour un échange qui rassemble cinq ; six personnes ou davantage. Qu'un seul participant ajoute à la réflexion constructive de chacun ses petits délires, et le désastre est assuré : le travail de l'ensemble prend une coloration d'abstraction, de fantôme, bref, de « pourriture » pour l'esprit. Le résultat n'est pas du tout proportionnel à la somme des investissements.

On va traiter cette partie par un cas, et des réactions et selon chaque réaction on va tirer une conclusion ;

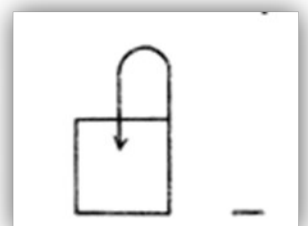
Il s'agit de Suzanne, elle reçoit ce soir des invités. En préparant le dîner, elle s'aperçoit que la soupe est trop salée. Elle peut agir de différentes manières :

1^{ère} réaction « Grand dieux que va dire mon mari ? Alors qui d'habitude je suis experte en cuisine ! Qu'est-ce qui m'arrive aujourd'hui ? C'est catastrophique ! Que vont penser de moi les invités. »

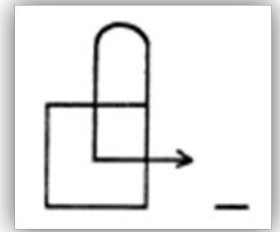
Suzanne sert malgré tout la soupe trop salée en se confondant d'excuses : « Vous ne la trouverez pas bonne, mais j'ai eu tellement à faire. »

Dans cette première situation ; Suzanne se lamente, se justifie : elle est uniquement centrée sur sa petite personne. Sa réaction peut se schématiser ainsi : le carré représente Suzanne, et la flèche indique qu'elle plonge en elle-même. Le petit trait horizontal représente l'objet de sa confusion : la soupe trop salée.

2^{ème} réaction : Fort déçue, elle ne touche plus la soupe et court téléphoner à sa sœur : « Allo, Annie ? Comment vas-tu ? Sais-tu ce qui m'arrive ? J'attends des

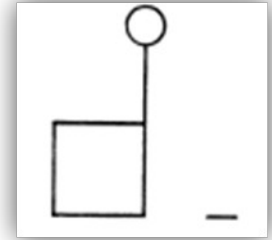


invités d'une minute à l'autre et j'ai raté ma soupe ! je suis ennuyée, tu penses ! Mais comment va ton mari ? Et les enfants ? Voilà une semaine que je veux te joindre et je remets toujours. A propos : as-tu pensé aux réservations pour les vacances ?... » Elle raccroche, l'esprit apaisé. Puis elle regarde par la fenêtre : « Dans un mois, les vacances ! Plus de cuisine à faire. Un rêve ! Tien, voilà Madame Dupont, qui rentre : j'aurais dû lui demander de m'envoyer sa petite bonne espagnole pour ce soir, il paraît que c'est un fin cordon-bleu. »



Coups de téléphone et rêveries ne sont qu'évasions. C'est ce qui est représenté par bulle sur le nouveau schéma. Quant à la soupe, elle est toujours trop salée.

3^{ème} réaction : « Ca ne m'arrive jamais. Je vais avoir l'air de quoi ? Ah, quelle idée d'inviter des amis à dîner en pleine semaine, comme si j'en avais pas assez avec un mi-temps et deux enfants en bas âge. Les hommes sont complètement inconscients égoïstes : ça fait des gosses, ça lance des invitations et il faut toujours que les femmes soient à leur disposition. »

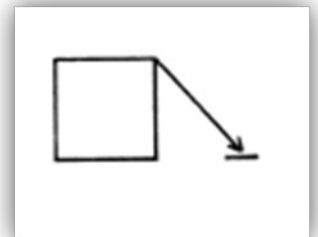


Sur se entrefaites, le mari rentre : « C'est à cette heure-ci que tu arrives ? Ecoute-moi bien : La prochaine fois, ou bien tu rentreras plus tôt pour m'aider, ou bien tu amèneras tout le monde au restaurant. Mais bien sur tu ne gagnes pas assez pour nous payer des extras de ce genre. Les choses étant ainsi, tu ferais beaucoup mieux de ramener ton train de vie aux modestes moyens qui sont, hélas, les nôtres ! »

Ici Suzanne a d'abord plongé dans ses états d'âmes de dépit, de rancune et de frustration, puis elle a décoché une flèche à son mari, flèche d'autant plus dangereuse qu'elle avait longtemps macéré dans le venin de se rancœurs...Après quoi, la soupe est toujours trop salée.

4^{ème} réaction : « La soupe est immangeable, mon mari rentre dans dix minutes mais les invités n'arriveront que dans une demi-heure. Le reste du repas est prêt. J'ai le temps de préparer un autre potage, et je veillerai à ne pas toute la salière cette fois-ci. » Suzanne jette la soupe trop salée et, une demi-heure plus tard, sert un bon potage à ses invités.

La flèche représente ici Suzanne occupée par la nécessité du moment : réparer les dégâts et servir une bonne soupe appétissante.



Ces quarts petits dessins, affichés dans votre bureau (ou dans un autre lieu propice à la médiation), intrigueront vos visiteurs et vous donneront l'occasion de mettre l'ore et déjà de l'ordre dans bon nombre de communications.

Conclusion

Si la race humaine existait ne serait-ce que par le miracle de la communication, comme a dit **Bernard Werber**

« Les bébés ont besoin de communication pour survivre. Le lait et le sommeil ne suffisent pas. La communication est aussi un élément indispensable à la vie. »

Il faut savoir qu'on ne sait pas "grand-chose" de la communication de crise, elle est un domaine d'étude récent.

Elle est complexe et dépend de nombreuses conditions, du contexte, ainsi une communication de crise qui échoue à un moment t peut se révéler efficace en t+1 : "l'improvisation" y tient une grande part, "il faut réussir à viser juste au bon moment !"

Elle doit cependant être ancrée, cohérente avec la stratégie globale de communication de l'entreprise...

I : La communication de crise : une communication spécifique

Définitions :

« On définit la crise comme un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements ». (Roux-Dufort C., *« La Gestion de Crise »*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999.)

« La crise est un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ». (Libaert T., *« La Communication de Crise »*, Paris, Dunod, 2001)

Aujourd'hui, on constate que le devoir des « Entreprises citoyennes », est de promouvoir leur **Responsabilité** et leur **Transparence** aux yeux du public, surtout en situation de crise.

Toutes les entreprises peuvent être frappées, même les multinationales les plus connues (Coca Cola, IBM, Total Fina Elf...) connaissent des crises, c'est pourquoi « personne n'est infaillible » : d'où la nécessité de la maîtrise de la communication de crise.

« Le succès est un mauvais professeur. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infaillibles ». **Bill Gates**

En effet, les phénomènes de crise ne sont plus des événements à caractère exceptionnel. On observe même un "Boom" des crises depuis une dizaine d'années. La crise doit ainsi être considérée sinon comme une fatalité comme une possibilité et vue comme latente.

Certains voient même tristement en la communication de crise une réalité quotidienne :

"La communication d'entreprise est une rare petite période heureuse entre deux communications de crise"
Thierry Orsoni

Historique :

La communication n'est pas une science exacte. Elle serait apparue au XIX^{ème} siècle mais en pratique on la date aux années 1990 avec les catastrophes écologiques, les crises alimentaires, les plans de restructuration des entreprises...

Elle est donc un type de communication récent mais désormais incontournable...

Les entreprises doivent mettre en place une organisation de crise et poster la communication de crise comme système de défense à un véritable tremblement de terre au sein de leur organisation !

1- De l'accident à la crise ("Communication de crise", M.Obrizek)

Une crise survient à la suite d'un accident, d'une urgence opérationnelle et à cause de certains facteurs :

- Une **non prise de parole des dirigeants** (« Dans une avalanche, aucun flocon ne se sent responsable. »
Stanislaw Jerzy Lec)

Si l'accident a des **conséquences importantes aux yeux du public** (victimes/dégâts graves)

- Plus **l'évènement est médiatisé** et plus la firme est connue, plus la remise en cause de l'entreprise est évidente aux yeux du public (corrélation étroite et paradoxale entre communication institutionnelle et communication de crise)
- S'il existe un **manque de transparence de l'information**
- Si l'entreprise ignore **la nature et les circonstances initiales de l'accident**

Un accident insignifiant peut donc entraîner une crise si les mises en cause portent sur les conditions de survenue, la gestion du drame, l'ampleur de l'accident, le devenir du site, du produit, des activités de la firme.

2- La typologie des crises

Deux grands types de crise :

- **sur produits** : problème sanitaire, rappels de produits (listériose, salmonellose, vache folle, fongicide dans le Coca Cola dans l'usine de Dunkerque; fonctionnel (automobiles)

- **de valeurs** : qui sont l'expression de la culture et des valeurs de l'entreprise commercialisant la marque. Valeurs morales ou sociétales (environnement...)

Exemples : problèmes sur le comportement de la firme (malhonnêteté), plan social, fermeture d'usine, affaires judiciaire, valeurs sociétales (une seule rumeur peut suffire, exemple de Nike et le travail des enfants).

Typologie suivant secteur de l'entreprise

Tous les secteurs de l'entreprise peuvent être touchés.

4 domaines de crise : Economique, technique, politique, corporate (actions de l'entreprise, valeurs de l'entreprise).

Les crises peuvent naître, s'amplifier ou se réduire du fait d'éléments divers (médiatisation, rumeur, Internet)

Type de crise	catégories	illustrations		
		cas	date	événement
Economique Financière Sociale	Difficultés économiques OPA Effondrement boursier Grève problèmes individuels	Renault BSN Air France Harcèlement	1984 1968 1998	Pertes financières OPA hostile Grève de pilotes
Technique Sanitaire Accident	Défaillance de produits Suspicion d'intoxication Explosion naufrage	Mercedes Listeria Total Erika Total Azf	1998 1998 1999 2001	Tenue de route Fromages interdits à la vente Naufrage Explosion
Politique Juridique	Corruption Nouvelle réglementation	Lyonnaise des Eaux; Cortal	1994 1992	Marché eau Grenoble Suppression de comptes rémunérés
Corporate	Action non acceptable Rumeur	Axa Nature et découvertes et l'église de Scientologie	2000	Doublement cotisations pour handicapés

La crise peut être de type « **naturel** » (ex : inondations de 1999/2000), ou de type « **humain** » (ex: piratage informatique, rumeurs lancées sur Internet ou bouche à oreille, conflits sociaux...)

De type "humain", elle peut être due à des événements intentionnels (les personnes d'une entreprise qui souhaitent vivement provoquer une situation de crise pour en tirer profit) ou accidentels (aucune partie prenante d'une entreprise n'a voulu ou souhaité créer une situation de crise pour sa firme).

Différentes phases de la crise

- La phase préliminaire : premiers signaux d'alerte (d'où l'importance d'une "veille" stratégique)
- La phase aiguë : l'évènement survient, la crise éclate et monte en puissance
- La phase chronique elle fait suite à l'apogée de la crise quand le « battage » médiatique diminue en raison d'un besoin de renouvellement de l'actualité
- La phase de cicatrisation "post-crise": la crise a disparu ou tout du moins les media n'en font plus écho, cette phase permet le retour d'expérience sur la gestion de crise et l'évolution vers une nouvelle dynamique (remaniement de l'organisation).

Elle a de nombreuses causes: complexité technologique, transformation des médias, sensibilité à l'environnement, progrès de la réglementation, accroissement de la méfiance (fin du paradigme scientiste), évolution de la justice, montée du pouvoir du monde associatif, fin du modèle d'autorité chez les salariés, progrès de la métrologie, mondialisation

La crise peut être déclenchée à cause de problèmes sur un produit ou l'issue d'une expression, d'une action contraire aux valeurs communiquées par la firme ou celles morales et sociétales essentielles au public.

Elle peut toucher tous les secteurs d'activité de l'entreprise.

Sa cause peut être naturelle, accidentelle ou créée intentionnellement par un ennemi ou détracteur de l'entreprise (exemple des rumeurs par Internet ou le bouche à oreille).

Enfin on observe une tendance à la multiplication et à l'accélération des crises.

3- Quelle stratégie pour quelle crise?

Avant d'élaborer une stratégie, il faut évaluer la situation

(Selon Jean-Pierre Piotet cité par T.Libaert dans « La Communication de Crise », Durod)

Le seuil de crise : La reconnaissance de la crise, en effet, certaines situations ne nécessitent pas la mise en place d'un dispositif de crise

La connaissance du sujet : Plus de crédibilité si l'entreprise possède toutes les informations relatives aux causes et conséquences de celle-ci.

Les risques encourus : Dans quelle mesure l'entreprise est-elle en danger ?

La médiatisation : Suivant l'importance des médias qui s'intéressent à l'affaire, l'ampleur de la crise ne sera pas la même

Le déroulement prévisible de la crise : Evaluer l'importance de la crise pour adapter sa stratégie de communication

La responsabilité de l'entreprise : L'entreprise doit s'interroger sur sa responsabilité

Le temps : La crise se caractérise par une accélération du temps.

RQ : La notion de crise ne signifie pas forcément crise de grande ampleur, qui touche le consommateur et donc portée à la connaissance du public. Dans notre étude nous nous attacherons à celles –là.

Les stratégies de communication de crise possibles

En réponse à une crise l'entreprise a plusieurs possibilités:

A) **La Reconnaissance** (d'une responsabilité, d'une faute), totale ou partielle

B) **Le Projet latéral** ou déplacement du débat: accusations, minimisation, en détournant l'attention

C) **Le Refus** : par le déni ou le silence

Type de stratégies	Arguments	Objectifs
A/La reconnaissance		
Totale	Assumer l'intégralité	Clore la crise par la désignation de son responsable
Partielle	Assumer l'origine sans reconnaître les conséquences	Se positionner en responsable en sauvegardant son image
B/ Projet Latéral		
Déplacement du débat	Communiquer sur des éléments valorisants	Détourner l'attention sur des éléments positifs
<i>Contre-attaque :</i>		
- accusation indirecte (stratégie du complot)	Chercher à qui le crime profite	Insinuer le nom des coupables réels
- accusation directe	Accuser mon accusateur	Décrédibiliser la source de l'attaque
<i>Accusation externe:</i>		
- stratégie hiérarchique	Montrer que l'on fait partie d'un engrenage	Contre-attaquer sur le thème du respect des normes (<u>Règle: ne pas attaquer un plus faible!</u>)
- stratégie du pire	Faire admettre que notre responsabilité est moindre que les autres affaires	Détourner l'attention sur d'autres affaires
- stratégie de l'évitement du pire	Montrer que des dommages importants ont été évités	Minimiser l'impact de l'événement
- stratégie de la piste annexe	Admettre sa responsabilité et celles des autres	Détourner l'attention sur d'autres responsables
C/ Le refus		
<i>Le déni</i> <i>Le silence</i>	Contester la véracité des actions	Décrédibiliser l'accusateur
- originel	Refuser de répondre	Prier sur la non durée de la crise
- postérieur	S'en tenir à sa déclaration initiale	Focaliser l'attention sur l'info maîtrisée
- le bouc émissaire (stratégie du fusible)	Désigner implicitement le responsable réel	Canaliser l'attention sur la victime
- le changement	Faire admettre que des erreurs ont pu être commises mais avant	Décharger toute responsabilité sur une période antérieure
- le chaînon manquant	Ne pas être informé de la situation	Plaider la bonne foi voire la naïveté

(Tableau issu de "La communication de crise", T.Libaert)

Tout est mis en place pour que l'entreprise regagne son "capital-image" et son "capital-force" (cf. III point 1) auprès des consommateurs et qu'elle puisse de nouveau, très rapidement, vendre et générer du profit.

L'essentiel est de **tirer un enseignement** de cette crise et de la traiter comme si elle fut **un des clients les plus important jamais traité**.

Enfin, une crise doit **permettre** d'avancer et de conclure sur de **nouveaux objectifs** et ainsi aider à la reconstruction de l'image de l'entreprise par des initiatives fortes.

Le management du risque conduit l'entreprise à une **réflexion essentielle sur elle-même**.

Remarque: La crise peut aussi s'avérer opportunité!

"Les crises sont des choses qui arrivent régulièrement. Le grand avantage c'est qu'en général, on en sort renforcé". Jacques Chirac.

La crise est un processus de déstabilisation / reconstruction et si la communication est bien menée, elle peut même permettre une amélioration de l'image de l'entreprise! (Cf. annexe 6.

Des "Crises réussies" qui ont marqué les esprits

Entreprise	Année	Enjeu	Conséquence C.T.	Stratégie	Résultats
 Mac Donald's	2004	Film "Super size me"	Possibilité de crise grave car accusée de créer l'obésité	<u>Silence</u> puis au bon moment: menus équilibrés et parrainage JO Forme de <u>déplacement du débat</u>	Vue comme non coupable car non position de défense mais pub (communication sur les Plus!)
 Lyonnaise des Eaux	1997	Taux de nitrate dans eau en Bretagne	Entreprise cible des associations de consommation	<u>Contre attaque:</u> action en resp. contre l'Etat	Arrêt de la crise Amélioration de l'image (vue courageuse car s'est attaqué à + fort)
 Festina	1998	Dopage dans équipe cycliste	Retrait équipe + Richard Virenque	<u>Dissociation</u> du coureur et firme Mains propres. Charte contre dopage (<u>Bouc émissaire et changement:</u> canalisation sur Virenque)	Accroissement de la notoriété de Festina (avant peu connue) attribution du produit horlogerie à la marque
 EDF	1999	Effondrement du réseau après tempête	Attaques sur faiblesses du nombre de lignes enfouies	Communication par la preuve proximité et relais d'opinion (<u>Reconnaissance partielle, sauvegarde de l'image</u>)	EDF devient entreprise préférée des Français (Publicité de mea culpa démontrant une grande maîtrise du pb et bonne foi)

Thierry Libaert La communication de crise Durod

"Flops"

Fin 2004 Bouygues



Evènement: Réseau paralysé par une panne nationale de plusieurs heures.

Stratégie: Geste commercial limité: Bouygues est tombé dans le piège de l'effet d'annonce de réparation alors que le geste s'est avéré loin des attentes des clients! (une journée fixée de communication gratuite)

Résultat: Perte de crédibilité sur leur capacité à résoudre les problèmes techniques et "mauvais commerçant". (Manque de rapidité mal vue...)

2001 Danone

Evènement : Fermeture de 2 usines LU alors que le groupe fait de gros bénéfices!

Stratégie : Action juridique contre Jeboycott.com, très mal vue car perçue comme une multinationale prête à broyer les plus faibles sur son passage. Détérioration de leur image "sympathique".



La stratégie de crise commence avant même la crise:

On remarque que quelque soit les contextes et conditions de la crise et la stratégie qui en découle, le facteur "temps" ou plutôt "manque de temps" est une grande contrainte pour mettre en place la bonne stratégie.

Il convient donc de se préparer à la survenue de la crise

La gestion de crise : PREVOIR, ANTICIPER la crise dans tous les domaines pour ensuite y PARER.

▪ S'organiser :

- Avoir établi un plan de communication qui fixe le cadre de cohérence de l'ensemble du dispositif de communication, le message, les cibles, les moyens. Il doit être connu des acteurs préalablement à la crise et être flexible. Enfin il fixe les règles à suivre, le comportement à adopter, le but à atteindre.
- Préparer les messages : travail de la cellule de crise en amont. Cela consiste à élaborer un message essentiel pour chaque cas de figure (faire des simulations) soit en rédigeant sa position sur le sujet et en prévoyant les questions éventuelles soit en élaborant un communiqué de presse fréquemment mis à jour
- Se former au discours : il s'agit de faire passer le message avec efficacité. Oraux ou écrits, les media nécessitent de préférer des déclarations brèves et précises.

▪ Actions à mettre en place

La crise pouvant toucher tous les secteurs de l'entreprise, il est conseillé d'établir un bilan des secteurs de l'entreprise en termes de risques (sécurité, technique...) possibles et réfléchir à la mise en place d'actions préventives (comme de nouvelles formations du personnel, des contrôles plus fréquents ou plus poussés), des "plans de secours" et voir l'entreprise de façon processuelle, c'est à dire penser que ce cheminement se fait dans la continuité et que des progrès restent toujours à faire.

** 3 étapes :

- Prévention
- Réaction et Pilotage
- Process d'apprentissage

Par Christophe Roux Dufort De Boeck Université

Dimension technique	Dimension humaine et culturelle	Mécanisme de coordination et intégration
----------------------------	--	---

Prévention	Réaction Pilotage	Process. Apprentissage	Prévention	Réaction Pilotage	Process. Apprentissage	Prévention	Réaction Pilotage	Process. Apprentissage
Programme sécurité	Plans d'urgence	Enquêtes et analyse accidents incidents et presque accidents	Formation simulation	Com de crise	Analyse de presque accident et identification de la composante facteur humain	Système d'info sur les crises du secteur	Plan de gestion des crises	Bases de données sur crises externes et internes
Audit sécurité	Redondance des systèmes		Com. Interne			Cellule de crise	Cellule de crise	
Formation technique	Plans d'évacuation		Formation à la com. de crise			Audit et contrôle des opérations	Élaboration systématique de scénarios pour toutes les opérations.	Safety Operation Comite Cellule de crise
Évaluation des risques pour toute opération	Mécanismes de sécurité et de confinement		Programme de coordo. globale de gestion des crises				Boucle de progrès	

Evaluer la crise pour mieux y répondre est une nécessité pour adopter la meilleure stratégie. Une crise à la communication "réussie" peut se révéler opportunité et avoir pour résultat un gain d'image ! Le problème important à souligner est la contrainte de temps qui conduit à des recours précipités souvent catastrophiques ou une non réaction vue comme du mutisme.

La crise n'est plus un accident rare et isolé, elle doit être considérée comme très probable par toutes les entreprises.

Ainsi il est aujourd'hui incontournable de prévoir des actions préventives pour échapper à la crise, de s'organiser en amont de la "future" crise pour mieux l'affronter et simuler les cas même inconcevables pour mieux y répondre "au cas ou". En effet, la crise est une opportunité pour les media qui l'utilise pour accroître leur audience. L'entreprise et les media ne sont pas toujours confiance voire s'affrontent (leur relation est essentielle dans la gestion de la crise).

Tout cela pour obtenir la "palme" : "La bonne communication au bon moment"

II : Les Scandales alimentaires : La "Vache folle"

Définition :

L'encéphalite spongiforme bovine (ESB) dite maladie de la vache folle a été identifiée en 1986. Elle transmet de l'animal à l'Homme la maladie de **Creutzfeldt-Jakob**, mortelle et incurable.

L'épidémie de ESB ayant sévi à l'origine dans les cheptels bovins de Grande Bretagne, le gouvernement français en 1990, puis l'Union Européenne ont été amenés à déclarer un embargo sur le bœuf britannique le 21 mars 1996 (Interdiction d'importer de la viande et des produits dérivés (abats, sérum, etc.) de boeuf britannique, ainsi que des animaux vivants) qui sera abandonné par la suite.

1- L'ESB en France

La France n'était donc pas touchée directement mais la crise en France éclatera par la suite.

La crise de la vache folle est l'"événement "de l'année 2000. La crise éclate le 20 Octobre 2000, jour même du SIAL (Salon International de l'Alimentation) avec la découverte d'un animal infecté.

Ironie d'autant plus grande que Carrefour était en pleine campagne commerciale "le mois le plus attendu".

Le discours médiatique autour de cette affaire a fait surgir les concepts d' "irrationalité du consommateur (terme "**psychose**"), de "perception du risque de communication de crise", de "consommateur-citoyen" (ou citoyen-consommateur) qui sont depuis devenus des termes courants.

2- Depuis 1996, un contexte de crises alimentaires répétées

Même si le scandale n'a en 1996 pas directement touché la France, elle a mis en exergue des problèmes de sécurité alimentaire et de risques alimentaires auxquels les Français ne pensaient pas auparavant. Ils se sont alors de plus en plus sentis inquiets vis-à-vis de leur sécurité alimentaire. Leurs craintes ont grandi avec la multiplication des crises dans l'agroalimentaire: Listéria, OGM (Organismes génétiquement modifiés), dioxine S'inquiètent de la qualité, du contrôle des produits... Ils rêvent du "risque zéro".

Conséquences sur la consommation de l'ESB en 1996 : données mesurées

On a assisté en France comme dans les autres pays de l'Union à un transfert de consommation sur les autres viandes. Dès le début de la crise en mars 1996 à savoir :

+ 25% en avril pour le poulet, - + 23% en avril et + 31 % en mai pour la viande de cheval (mais petits volumes)

+33% pour la pintade, +27% pour le canard, +7% pour la dinde en mai;

+13% en avril et 6% en mai pour le porc frais;

+15% en mai pour la viande ovine.

3- La stratégie de Carrefour (cf. annexe 6)



Il n'existe en réalité aucune crise globale de l'enseigne Carrefour.

Toutefois, dans un contexte angoissant de vache folle, l'annonce du retrait du lot suspect de viande de bœuf en Octobre 2000 (Annexe du fascicule : "Carrefour retire de la vente de la viande suspecte" Le Monde, 22 Octobre 2000) a fait beaucoup de bruit bien que la réaction de l'enseigne ait été extrêmement rapide.

Pourtant "bon élève" en matière de sécurité alimentaire, Carrefour se retrouve avec une tonne de viande susceptible d'avoir été contaminée par l'ESB dans 39 de ses magasins : rien de moins qu'une situation de crise dans le contexte sensible, criblé des angoisses des consommateurs sur la sécurité alimentaire, ceci même si rien n'est établi et que la contamination n'est que possibilité.

La stratégie :

La contre attaque :

Carrefour accuse ("stratégie du complot"), évoque les noms des coupables réels (des négociants-exploitants de bestiaux qui auraient trompé l'abattoir Soviba en lui vendant l'animal contaminé).

L'enseigne se positionne comme une victime, et prouve sa bonne foi et son "indignation" en se tenant prêt à toutes les procédures judiciaires nécessaires.

Carrefour tenait à préserver son image quitte à faire procès à ses fournisseurs.

Pour l'AGCS le principe de précaution alimentaire est une entrave au commerce

Carrefour réagit vite, montre aux consommateurs que l'enseigne est "de leur côté" victime comme eux de cette crise et non coupable, se montre responsable et concerné : or Responsabilité et Transparence sont clés d'une communication de crise réussie!

Ils veulent me marier de force à un bœuf aux hormones



l'angoisse de la vache folle

De plus, Carrefour sait que même s'il est disculpé de toute responsabilité que ce soit dans cette affaire, que l'enseigne est dissociée du "mauvais produit", cela ne suffit pas car elle a suscité la peur, la conscience d'un risque accru dans l'esprit du consommateur.

L'enseigne tient donc à faire plus.

Ses objectifs : (en plus de la dissociation du problème avec l'entreprise)

- Ne pas perdre la légitimité, la crédibilité de son discours et de ses valeurs de leader en sécurité agroalimentaire
- Rassurer le consommateur rapidement pour clore l'épisode et ne pas voir ses ventes être affectées.

Moyens et méthodes : communication par la preuve, plus de proximité, relais d'opinion, publicité, démarche qualité accrue, certifications de l'Etat (développement encore plus rapide des signes et labels officiels de qualité), contrôles poussés, articles de presse...

Ainsi Carrefour annonce à grands renforts de **publicité** le retrait de viande de ses linéaires (une première pour ce type de produit !).

L'entreprise veut dissocier au plus vite le nom de l'enseigne et les produits incriminés.

Carrefour a ainsi **inventé le "principe de précaution extrême"** (Le Monde 24/10/2000): une mesure radicale qui satisfait le consommateur, en décidant de la mesure de rappel de tous les steaks venus de l'abattoir SOVIBA et ce dans tous les magasins du groupe.

Carrefour insiste et s'engage encore plus dans le développement des labels, et de sa filière de qualité créée en 1996 après la crise de l'ESB en GB (cf annexe)

** L'enseigne souhaite asseoir sa légitimité au travers de la qualité et du service :

Ses mots d'ordre sont : **traçabilité, étiquetage et certifications garantissant la qualité, filières garanties.** (Concepts d'Identification – Traçabilité – Information - Qualité)

But : Rassurer le consommateur

Signes de qualité : de nouveaux outils pour les rassurer : accélération et généralisation des "labellisations après 2000)

Signes officiels (avec les pouvoirs publics, contrôlés par des Organismes certificateurs agréés)

Nouvelles réglementations

Publicité collective par filières : Campagnes pour le logo VBF pour la filière bovine



Le sigle Viande Bovine Française (VBF) Ce sigle signale non seulement que l'animal est né, élevé et abattu en France, mais qu'il a été également soumis à des contrôles par des organismes agréés. Mis en place dès 1996 VBF est devenu, pour les consommateurs, un repère sur l'origine française de la viande bovine après la crise de l'ESB.

Au-delà de ce sigle, dont l'utilisation est volontaire, un étiquetage obligatoire a été mis en place en place pour la viande bovine française commercialisée dans les points de vente.



(Autres signes officiels)

AOC Appellation d'origine Contrôlée, pour le bœuf. La mention A.O.C. identifie un produit typique et spécifique lié à l'origine. Les produits reconnus en AOC sont l'expression d'un lien intime entre une production et un terroir, le tout mis en oeuvre et perpétué par des hommes doués d'un savoir-faire.



Label rouge : Pour les viandes de Boeuf, de Veau, d'agneau. Le logo Label Rouge garantit la qualité supérieure d'un produit. Cette qualité "gustative" est le résultat d'exigences sévères et contrôlées à tous les stades de production, d'élaboration et de commercialisation du produit.

La signature **CQC** est une identification mise en place par la filière bovine. Elle permet aux consommateurs de repérer facilement les marques engagées dans une démarche de qualité qui s'inscrit dans le cadre de la certification et dont les critères affichés sont contrôlés par un organisme indépendant agréé. Pour bénéficier de la signature Critère Qualité Certifiée, les marques de viande bovine doivent être certifiées, respecter une

norme NF de tendreté (7 jours minimum de maturation pour les morceaux à griller ou à rôtir) et être contrôlé par un organisme indépendant agréé.



Agriculture Biologique Pour les viandes de Boeuf, de Veau, d'agneau
Le logo AB garantit qu'un aliment est issu d'un mode de production attentif à l'environnement, qui s'interdit l'utilisation de produits chimiques de synthèse. Hausse des ventes de 45% en un an malgré un prix supérieur de 30%!



Le Boeuf Verte Prairie distribué en grandes et moyennes surfaces
Atout Qualité Certifié Pour les viandes de Boeuf, de Veau, d'agneau
Le logo de la certification de conformité atteste que le produit possède des qualités ou suit des règles de fabrication particulières, strictement contrôlées. C'est la garantie d'une qualité régulière et distincte du produit courant.



Étiquetage : Repérer l'origine des viandes bovine et ovine. Identification des bovins L'étiquetage de la viande obéit à des règles précises et obligatoires. Il apporte, au consommateur un ensemble d'informations lui permettant de choisir et de comparer en toute connaissance de cause. Ces informations concernent le nom du morceau, la date limite de consommation, le poids, et le prix. Pour la viande bovine française, l'accord interprofessionnel du 17 Février 1998 rend obligatoire l'origine, la catégorie, et le type de l'animal dont est issue la viande.

Les étiquettes et Carrefour (cf. annexe 7)

Joël Saveuse, Directeur général de Carrefour Europe en 2000, insiste sur le rôle de l'étiquetage en gestion de crise, l'étiquetage illustre concrètement le dispositif incroyable mis en place par le cabinet de crise de Carrefour en pleine crise de la Vache folle en Octobre 2000.

Charte de qualité : Léon Salto (DG Carrefour France) cette charte de Carrefour dispose de lister de façon exhaustive tous les ingrédients composant le produit à la vente. La filière qualité de race normande (FQRN) est une association de Carrefour, d'industriels, d'éleveurs et de syndicats. Race, poids, traçabilité, contrôle des aliments des animaux sont surveillés.



Utilisation de certains termes sécurisants qui se développent: notons le terme "garanti" ("en", "Sans" (OGM, utilisation de pesticides...))

Mots authentiques: fermier, traditionnel, naturel, artisanal, ancienne, terrine (au lieu "pâté"...)

Enfin Carrefour avait construit une **organisation préventive**, préparée à la gestion de crise: dont les conséquences ont été la mise en place efficace et rapide d'une **cellule de crise** adaptée

Cette démarche correspond bien aux attentes des Français qui plébiscitent plus de transparence et d'informations, sont attentifs aux étiquettes, aux origines de la viande, souhaitent contrôles et communication des processus de l'entreprise.

Ils aimeraient de plus des portes ouvertes pour voir les stades de fabrication et le respect de l'hygiène dont ils sont encore peu informés.

III : Le Consommateur-citoyen face à la crise

Et tout spécialement face aux crises alimentaires...

1) Capital marque et consommateur: des composantes essentiellement affectives



Depuis 20 ans, la marque a gagné en importance dans le marketing. Le capital-marque est la prise de conscience de la valeur acquise par la marque dans l'esprit du consommateur. Elle est pour le consommateur "la valeur ajoutée que la présence d'une marque apporte à un produit" (par Farquhar en 1990) et il l'évalue au travers de la notoriété de la marque et de la force de son image. (Notions de capital-marque et capital-force évoquées précédemment).

Pour l'entreprise c'est une force commerciale et financière, elle permet une distance par rapport au produit et permet une autonomie or le capital-marque repose principalement sur la relation qu'entretient le consommateur avec la marque!

Ainsi la définition de l'image de marque par Keller (1993) est celle des associations positives ou négatives que fait le consommateur à une marque.

Une association forte, positive, accrue donne une préférence du consommateur envers les produits de la marque et inversement.

Les associations peuvent être **fonctionnelles** (attributs évoqués), **abstraites** (symbolique, image de soi, statut social), **idéologiques** (valeurs sociétales, culturelles).

Dans le capital-marque les composantes affectives sont un fondement! (Attachement à la marque, confiance...).

Les crises détériorent l'image de la marque ou de l'entreprise entière et donc le capital-marque
Conséquences: altération de la confiance en la marque et dégradation de la relation "consommateur-marque", ce qui implique une baisse des ventes du ou des produit(s) de l'entreprise.

2) Des modèles d'étude en construction

"**Dans les grandes crises, le cœur se brise ou se bronze**". Honoré de Balzac

Les études sur l'impact réel des crises sur le consommateur n'en sont encore qu'à leurs balbutiements du fait de leur complexité. En effet, les crises touchent la relation qu'entretient le consommateur avec la marque et donc des composantes affectives! Elles touchent la sensibilité, dépend des personnalités individuelles....

Les contradictions des études exploratoires sont encore trop nombreuses...les modèles proposés sont donc encore "rustiques".

Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Dawar et Pillutla (2000) Théorie de la réaction du consommateur par rapport à la crise.

Et l'étude exploratoire de C.Michon et S.Changeur de 2003 pour décrypter les mécanismes de réaction du consommateur.

La **nature** de la crise a un grand rôle dans l'impact sur le consommateur.

Si elle concerne la santé, est un drame social ou suscite la réprobation morale, elle aura un **impact accru**. (Exemples: Valeurs morales: Nike et le travail des enfants, valeurs sociétales: Total et le naufrage de l'Erika)

En cas de crise sur les valeurs morales: l'intensité émotionnelle est plus forte et les réactions peuvent donc être virulentes. Paradoxalement, une forte relation affective peut limiter l'impact de la crise (le consommateur "n'y croit pas": minimisation) ou si la charge affective est trop grande, provoquer un désengagement!

Si le problème est ponctuel et vite résolu et qu'elle concerne les produits, l'**impact** sur le consommateur est **faible**.

Le citoyen consommateur excuse un exceptionnel problème de qualité. "La crise produit est perçue comme moins grave car momentanée" (Dawar et Pillutla)

Donc **l'impact** de celle-ci dépend de la **sensibilité** du consommateur (situation familiale, personnalité) et des **habitudes** qu'il entretient avec la marque.

Quand le contexte est déjà sensible, les consommateurs sont encore plus attentifs aux événements et c'est le cas des crises alimentaires qui sont récurrentes depuis quelques années et celui de la vache folle qui est née en 1996.

Effets d'une crise sur l'attitude du consommateur

▪ **A court terme:** Changement d'image de l'entreprise, Perte de confiance (surtout quand la crise est une crise de valeurs morales ou sociétales) ou effet de minimisation (moins tout de même).

Remarque: Les consommateurs les plus **fidèles** sont plus sensibles à la **réaction de l'entreprise** (en qui ils ont eu l'habitude de faire confiance) face à la crise: au niveau de sa réponse, du type de réponse apporté, des mesures prises, de la rapidité de son action, de la "bonne volonté" investie dans la résolution du problème.

Si la réponse est rapide, clairement assurée, que les actions effectuées montrent l'engagement de l'entreprise, c'est bien mieux perçu, en général "tout s'arrange" (Carrefour)

▪ **A moyen terme:** si la crise est grave, a marqué les esprits, touche des domaines sensibles, est une crise sur des valeurs chères au public, le consommateur restera sur l'attitude qu'il a adopté à court terme. Si le dommage est "réparable", cela dépend essentiellement des réactions de l'entreprise et des efforts qu'elle a fournis pour redorer son image, résoudre le problème et rassurer le consommateur.

▪ **À long terme:** oubli de la crise si celle-ci n'a pas connu de rebonds mais inquiétude reste et le consommateur au fil des crises veut être rassuré et informé!

Les trois attitudes

- Dialogue: "La marque me trahit, je veux comprendre, je pardonne"

- Rupture: "La marque me trahit, c'est fini"(de la fin de tout attachement à la marque au boycott voir militantisme (sites anti-marques comme ceux contre Mac Donald's et Nike cf. Annexe 8)

- Paradoxe: "La marque me trahit, je déteste cette marque, mais je ne peux pas m'en passer"

Raisons de l'attitude du public

▪ Des scandales qui touchent les préoccupations des français

Sécurité alimentaire, santé, importantes aujourd'hui

Le changement de notre alimentation est à l'origine de ces récentes crises

Évolution de notre mode de vie urbain.

▪ Le lien direct avec le producteur a disparu

▪ Montée des incertitudes

Plus de contrôles mais monde plus complexe, nombreuses crises alimentaires ces dernières années

▪ Les limites de la science

Les controverses sur l'ESB

Amplification des attitudes anti-mondialisation

Fin de la paysannerie européenne

▪ Absence de responsabilités claires

▪ L'impact de la médiatisation (3 rôles: alerte, circulation information mais aussi amplification et pour la vache folle, ils ont amplifié et dramatisé la crise car l'émotion était grande, même le Monde s'est perdu dans la surinformation, M6 et son émission "Vache folle : sommes-nous déjà empoisonnés ?")

OGM, portés à la connaissance du public le 8/01/1998 avec l'usine Novartis de Nérac, présents dans les dérivés de maïs et de soja sirop de glucose, lécithines, maltodextrine...) dans de très nombreux aliments (gâteaux, plats cuisinés, pâtes, chocolat...)

Un impact sur les clients mais aussi sur la société entière!

Media: Investigation, Forte attractivité du scoop

Clients: Perte de confiance, Chutes des ventes, Contagions à d'autres produits

Victimes: Accusation, Demandes et prise en considération

Pouvoirs publics: Investigations techniques, Répercussions politiques (locales, nationales et internationales)

Interne: Attente d'information, Perte de confiance, Démotivation, Turn-over

Associations: Suspicion, Concurrence, Appel au boycott

Prospects: Reconsidération de l'offre

Recrutement Hésitation

Partenaires économiques: Attentes d'information

Concurrence: Analyse et exploite

3) Comportements d'achat

Malgré toutes les récentes crises qui ont secoué l'agroalimentaire:

"Les Français n'apparaissent pourtant pas prêts à dramatiser les risques alimentaires même si 1/3 des sondés s'alarment de la dégradation de la situation". Sondage Ipsos dans Tribune 20/10/2000.

Mais ils se sentent on ne peut plus concernés car 60% font leurs courses dans les grandes surfaces et 75% de la nourriture consommée est d'origine industrielle.

Les **comportements d'achat**, ré achat ou non achat des consommateurs se révèlent d'après l'étude exploratoire souvent **incohérents** avec **l'attitude** des consommateurs.

Beaucoup qui s'avouaient "choqués" ont continué à acheter ou recommencé après un arrêt (à cause de la pression des enfants, d'une faiblesse devant les bénéfices de la marque, une fois la phase aiguë de la crise passée...)

On note aussi un effet d'inertie "Une fois que c'est découvert, ça ne sert plus à rien de ne plus y aller", réaction d'un consommateur au sujet de Buffalo Grill.

On nomme cela la **Défiance paradoxale**:

L'attitude du consommateur face à la crise est défavorable (perte de confiance, diminution de l'attachement, perte de légitimité de l'entreprise...mais il garde cependant un comportement d'achat ou une intention de ré achat.

Effets de la crise à court terme sur le comportement du consommateur

Non ré achat (le consommateur n'achète plus du tout la marque ou produit incriminé)

Report achat (ré achètera le produit + tard, quand il en saura plus..),

Baisse de fréquence d'achat (il achète moins souvent)

Mixité d'achat (marque moins dominante dans le panier d'achat)

Abandon complet voire boycott.

Les effets ont lieu sur certains produits voir tous (quand la crise porte sur les valeurs bien sûr mais aussi crise de produits si lien connu entre entreprise et marque).

La relation entre l'entreprise et la marque n'est pas toujours faite.

Souvent quand l'entreprise est inconnue, elle est identifiée par le consommateur par la marque (exemple de Procter et Gamble peu connue des consommateurs qui connaissent les marques Dash, M. Propre...et ne font pas le lien entre les différentes marques!)

Si le lien est fait, la crise peut se reporter sur les autres produits de l'entreprise (**Risque de Contagion**).

A long terme: la crise laisse peu de souvenirs et même si c'est le cas, il n'y a plus de volonté ferme de non achat. (Une crise forte se dissipe au bout de 5 ans maximum sauf si rebond). Par contre s'il n'a pas été rassuré, le consommateur, perdu, exclura de son alimentation le ou les produits qu'ils considèrent "à risque". SCHEMA: "Processus de réaction du consommateur face à une crise" (issu de l'étude exploratoire)

Effets des divers scandales alimentaires récents: chiffres.

Selon l'Institut Louis Harris: "Près d'un Français sur trois a exclu de son alimentation un produit qu'il estimait à risque: abats, plats préparés, saumon... sont les principaux. D'autres n'achètent plus de viande dans les grandes surfaces; 4 Français sur 10 n'achètent leurs produits que dans les magasins dans lesquels ils ont confiance, beaucoup préfèrent aujourd'hui les marchés."

Effets de la crise de la vache folle de 2000 sur la consommation

Le Télégramme du 28 décembre : **Viande bovine. L'heure de la reprise.** "Après plusieurs mois de chute vertigineuse due à la crise de la vache folle, la consommation de viande bovine semble repartir. A la mi-décembre, la reprise aurait atteint les 10%. Depuis octobre, la consommation s'était **effondrée de 50%!!!!**, Ce qui est une baisse énorme.

Aujourd'hui, la viande de bœuf accuse une baisse **de ventes en volume de 5%** par rapport à celui d'avant crise.

Les scandales alimentaires récents: vache folle, fièvre porcine, poulet à la dioxine, OGM, ont instauré le doute sur les pratiques de l'agro business dans l'esprit du citoyen consommateur.

Il est passé de l'image fantasmagorique de l'aliment post-nature (propre, scientifique, évolué, sans lien de "barbarie" avec les abattoirs) à l'image de l'agriculture productiviste.

Prise de conscience justifiée des méfaits des techno sciences et peur de l'impact sur les générations futures et la santé.

Tendance:

La publicité de crise

Dans toute stratégie de communication, y compris celle de crise, une sélection des supports s'impose, en fonction des objectifs et des publics visés.

Elle utilise cependant le plus souvent des vecteurs hors media.

Peut-il en être autrement, et dans quelles conditions?

Il est évident que la communication de crise n'est pas de la publicité et qu'elle s'appuie traditionnellement sur des vecteurs de communication hors media, de la relation de presse jusqu'à la communication interne, interpersonnelle et locale;

Le dispositif hors media est davantage à même de servir les exigences d'interactivité, de proximité, d'empathie et de transparence de la communication de crise." (Sophie Giret, « La Communication de Crise fait sa pub », Meilleur mémoire 2003)

Constat: Dans les cas de crise, la publicité reste rare: la situation est désavantageuse, de plus l'entreprise peut par exemple considérer que l'on parle assez d'elle comme ça, que le moment n'est pas opportun, que l'exercice est on ne peut plus délicat, nuisible ou peut tourner au ridicule! Rappelons la "contrainte temps": le moment d'intervention est subtil.

Malgré cela même s'il elle semble peu appropriée, l'utilisation de la publicité de crise s'accroît, on l'appelle "recovery ou advocacy advertising" ("publicité de reconquête")

Communication de crise et hors media

Avantages:

- crédibilité supérieure des relations presse par rapport aux autres vecteurs de communication. La relation avec les journalistes est cruciale
 - proximité et interactivité en recourant au marketing direct, interactions locales, Internet...
- Exemple: la campagne Portes Ouvertes de Mac Donad's (visites des cuisines par les fournisseurs, collaborateurs, journalistes...) pour assurer de la qualité des produits s'est avérée plus efficace que la publicité après la destruction du restaurant de Millau...
- communication interne: exemple de l'affaire Buffalo Grill où les salariés ont défendu l'entreprise...

Limites:

- l'audience est limitée car faire du hors media de masse coûte très cher.
 - l'entreprise ne contrôle pas le traitement des informations qu'elle donne (ce sont surtout les journalistes (presse, TV...) qui ont le "contact direct" avec les consommateurs, qui leur donne l'"image de la crise"
 - le facteur "bruit" qui se présente surtout quand l'organisation est très connue et/ou que la crise touche toutes les sphères de la société: **rumeurs, désinformation, contradictions** à cause de l'émotion suscitée par le scandale, de l'inquiétude du public, des enjeux (économiques, environnementaux, sanitaires...)
- Cela arrive quand la communication de l'entreprise sur le problème est insuffisante ou que la crise touche tellement de personnes que les acteurs en deviennent incontrôlables

Dans les limites des vecteurs hors media, la publicité de crise trouve sa place.

Avantages:

- La publicité touche une audience plus large et s'adresse au grand public.
- Autonomie: l'entreprise contrôle exactement les informations et surtout la communication qui en découle car elle s'adresse directement à l'opinion publique, sans les intermédiaires habituels (journalistes...)
- temps: une publicité peut se réaliser en un temps court, ce qui n'est pas le cas d'une communication hors media de masse; Or la contrainte temps est essentielle: si elle ne réagit pas au bon moment l'entreprise peut être accusée de mutisme ou pire d'avoir "quelque chose à cacher!"
- "puissance" des media publicitaires: l'entreprise est sûre de la transmission de son message
- permet à l'entreprise d'exprimer sa propre vision de la crise et reconquérir le consommateur
- Elle crédite l'entreprise dans la mesure où l'entreprise exprime au consommateur qu'elle s'intéresse à lui, est à l'écoute de ses préoccupations, prend ses responsabilités et "répare" le préjudice causé.
- Les "citoyens-consommateurs" sont très demandeurs d'informations et ont souvent l'impression, en plus d'être lésés, d'être laissés pour compte; surtout lors de crises qui les touchent particulièrement: crises alimentaires, santé.

Problèmes:

- peu manquer de crédibilité car unidirectionnelle.
- Pour éviter cela, la politique à adopter est celle d'une publicité responsable, pro active (l'entreprise montre ce qu'elle fait, comment elle maîtrise la situation, résout le problème: dynamisme, "répondant" de l'entreprise"et capacité de gestion), cohérente avec les stratégies économiques, financière, sociale de l'entreprise.
- la légitimité de la publicité peut être critiquée: il faut la faire au bon moment et éviter la phase aiguë de la crise (où le gel des pubs est recommandé)
- Exemple: Total pour la catastrophe de l'Erika, accusé de "nettoyer son image plutôt que les plages"...

Une publicité loin des codes publicitaires habituels

Il faut des codes visuels, rédactionnels adaptés et un message adéquat au contexte de crise.

Les codes de la publicité de crise sont ceux de la sobriété (pour être pris au sérieux), d'un caractère rassurant, informatif, interactif, pro actif (on montre ce que l'on fait, comment on maîtrise la situation, résout

le problème). Citons la publicité de EDF GDF après la tempête de 1999 (où l'on voit de nombreux techniciens réparant prestement le réseau et se "donnent à fond" dans leur travail)

Peu d'images, du texte, pas d'hyperbole (exagération), souvent en noir et blanc (parfois quasi-imitation de l'article journalistique!), forte dimension institutionnelle (logo, site Internet, engagement, propos réglementaires politiques, ou sociaux (plus que commerciaux) sont des codes plébiscités.

Une publicité intelligente a un réel potentiel surtout dans les crises de grande consommation, particulièrement dans l'agroalimentaire qui a une grande culture publicitaire.

ATTENTION: Il faut veiller à ne pas amplifier le débat!

Cependant quand elle est à la "Une", l'entreprise doit apporter une réponse claire aux intéressés.

La publicité de crise est un exercice subtil. Mais en respectant les codes spécifiques au contexte de crise, la publicité de crise peut participer activement à la restauration d'image (réaffirme les valeurs de la marque), à la modification d'image (repositionnement car dégâts trop importants) ou encore au renforcement d'image (gain d'image possible si la crise s'est transformée en "succès!").

Même si elle reste risquée, bien étudiée elle peut s'avérer un allié de taille à la communication hors media, plus crédible et "respectée" en adoptant un style conseillé sobre, autocritique, informationnel, rassurant et textuel.

La formation continue

Introduction

LA FORMATION CONTINUE EST UN AVANTAGE COMPÉTITIF.

Aujourd'hui la formation continue du personnel n'est plus un concept, mais un avantage compétitif.

L'entreprise d'aujourd'hui se doit d'être intelligente et dotée d'un système de Veil flexible, lui permettant d'assurer continuité et modernité, dans sa production.

Nul n'est excusé à notre ère de méconnaître la valeur de la ressource humaine et son rôle dans le développement et l'épanouissement d'une entreprise quelle qu'elle soit de service ou d'industrie.

Pour continuer à vivre et à maintenir sa présence avec force, sur le marché globalement mondialisé avec la banalisation des frontières, l'entreprise hôtelière et touristique est tenue de mettre à jour les capacités et les compétences de son staff, pour pouvoir faire face à la concurrence, combien aiguë.

Et donc l'organisation de la formation continue, en permanence, au profit du personnel, n'est plus un concept, mais un avantage compétitif et que l'entreprise doit assurer avec beaucoup d'attention et de suivi rigoureux.

Les responsables de l'entreprise, doivent instaurer un système de mesure des progrès et d'avancement dans l'exécution, avec efficacité, des tâches assignées à chaque acteur, à chaque prestataire et à chaque collaborateur, au sein de l'entreprise, pour assurer un recyclage nécessaire à tout moment, pour maintenir le niveau souhaité par le consommateur, par le promoteur et par le personnel lui même.

Ce système de mesure doit faire état d'un suivi de très près en tenant compte des critères suivants :

- Assurer un suivi des compétences des employés et des activités de développement.
- Evaluer la formation continue.
- Effectuer un audit des processus et de bases de données.
- Faire des sondages aux prés du personnel sur la manière dont il perçoit la culture d'apprentissage
- Evaluer la mesure dans laquelle les acteurs externes recherchent le savoir des employés.
- Mise en place d'une bibliothèque : pour faciliter l'accessibilité à la connaissance, il y a lieu de mettre en place une bibliothèque à la disposition du personnel ; ce qui va permettre une auto formation et auto recyclage.
- Mettre en place un outil de motivation efficace permettant, dans une grille, une indemnité forfaitaire à ceux qui évoluent et qui par conséquent donnent satisfaction aux clients et contribuent donc à l'amélioration du chiffre d'affaire.

Définition de la formation

La formation continue est la poursuite ou la reprise d'un processus de formation générale, professionnelle ou culturelle. Elle recouvre un large ensemble de mesures au service des personnes désireuses d'améliorer leur niveau de formation, de développer leur culture générale ou leurs qualifications professionnelles. Elle a pour but l'acquisition, le renouvellement, l'approfondissement ou l'enrichissement des connaissances, capacités et compétences.

Le rôle de la formation

La formation doit être considérée comme :

- un moyen de **développement** car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de son entreprise
- un moyen de **croissance** car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de production
- un moyen de **faire face aux changements**.

Les modes de formation continue

- 1- Formation courte : -séminaire de 2a 3 jours +attestation de présence
- 2- Formation spécifique exprime par l'entreprise
- 3- Formation diplômante (licence –deug)
- 4- Formation certifier
- 5- Formation qualification + attestation certification (nouveaux métiers ; reconversion Anapec)
- 6- Formation reconversion lourde diplômante ou qualifié
- 7- Stages
- 8- E-formation
- 9- Formation à distance

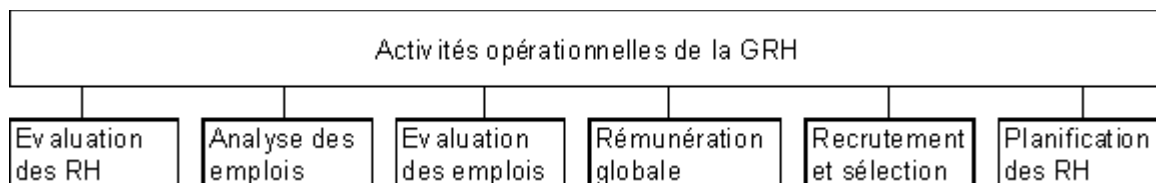
Les principaux objectifs de la formation :

1. Assures l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les Emplois.
3. Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation.
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d 'acquisition des RH.
7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes Positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi Qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
8. Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
9. Aider au développement de prévention et à la protection des employés dans des Situations spécifiques.
10. Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelle organisation.
11. Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress Quant ils font un exposé professionnel.
12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation Organisationnelle.

13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
14. Développer les capacités de jugement des formés.
15. Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
16. Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et Favorise une meilleure perception de leur lieu de travail.
17. Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
18. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la Maintenir ou encore de la parfaire.
19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre enrhumé répondre aux objectifs Immédiats de chacun des services de l'organisation.
21. Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à D'autres emplois exigeant des compétences différentes.
22. Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

Le contexte et les principales étapes de l'élaboration et de la réalisation d'un projet de formation

- **Le contexte :**



Pour mettre en place la formation en milieu organisationnel, il faut tenir compte des environnements législatif (les lois, accords et systèmes d'aide des gouvernements), social, politique...

- **Les 6 principales étapes :**

Pour construire un projet de formation, il est nécessaire de suivre différentes étapes.

Dans un premier temps, il s'agit d'**identifier les besoins** des acteurs. Pour cela, on doit recueillir et analyser les données et on doit classer les besoins.

La deuxième étape consiste en la **conception et la formulation d'un programme de formation** (interne ou externe) :

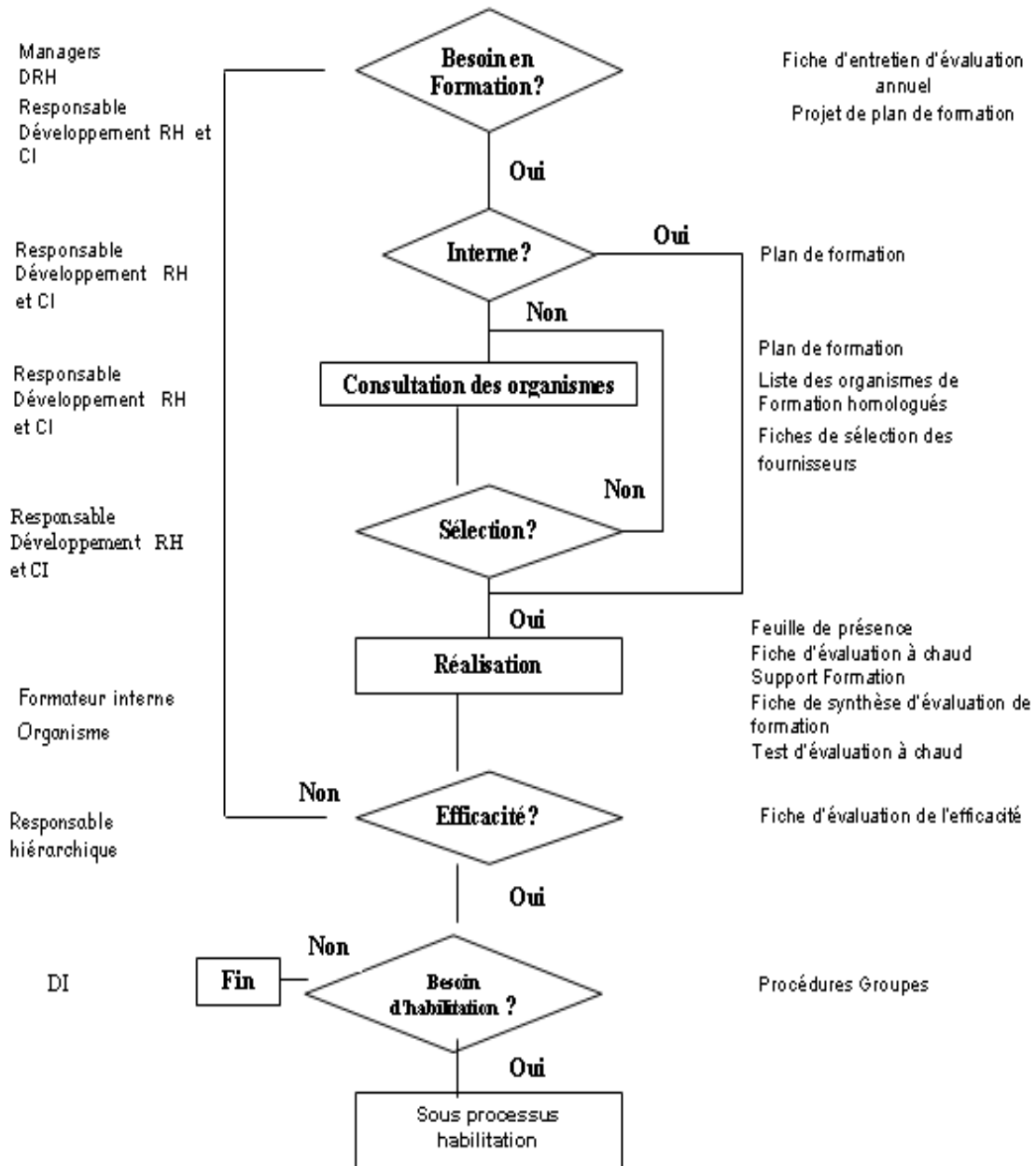
- définition des objectifs du programme
- détermination des contenus
- estimation du coût du programme

Ensuite, il faut **diffuser les activités de formation** en ayant préalablement déterminé les séquences, choisi le formateur et identifié les participants

Il faut également **choisir un outil** parmi ceux disponibles pour l'approche pédagogique : choix d'une méthode (ex : jeu de rôles) et choix d'un support (ex : graphique)

Les deux dernières étapes correspondent à **la transmission du contenu de la formation**, et à **l'évaluation de la formation** (formelle ou informelle) où le choix d'une méthode, la mesure des résultats et le suivi post formation s'impose si l'on veut rester en adéquation avec les besoins fixés au départ.

PROCESSUS FORMATION :



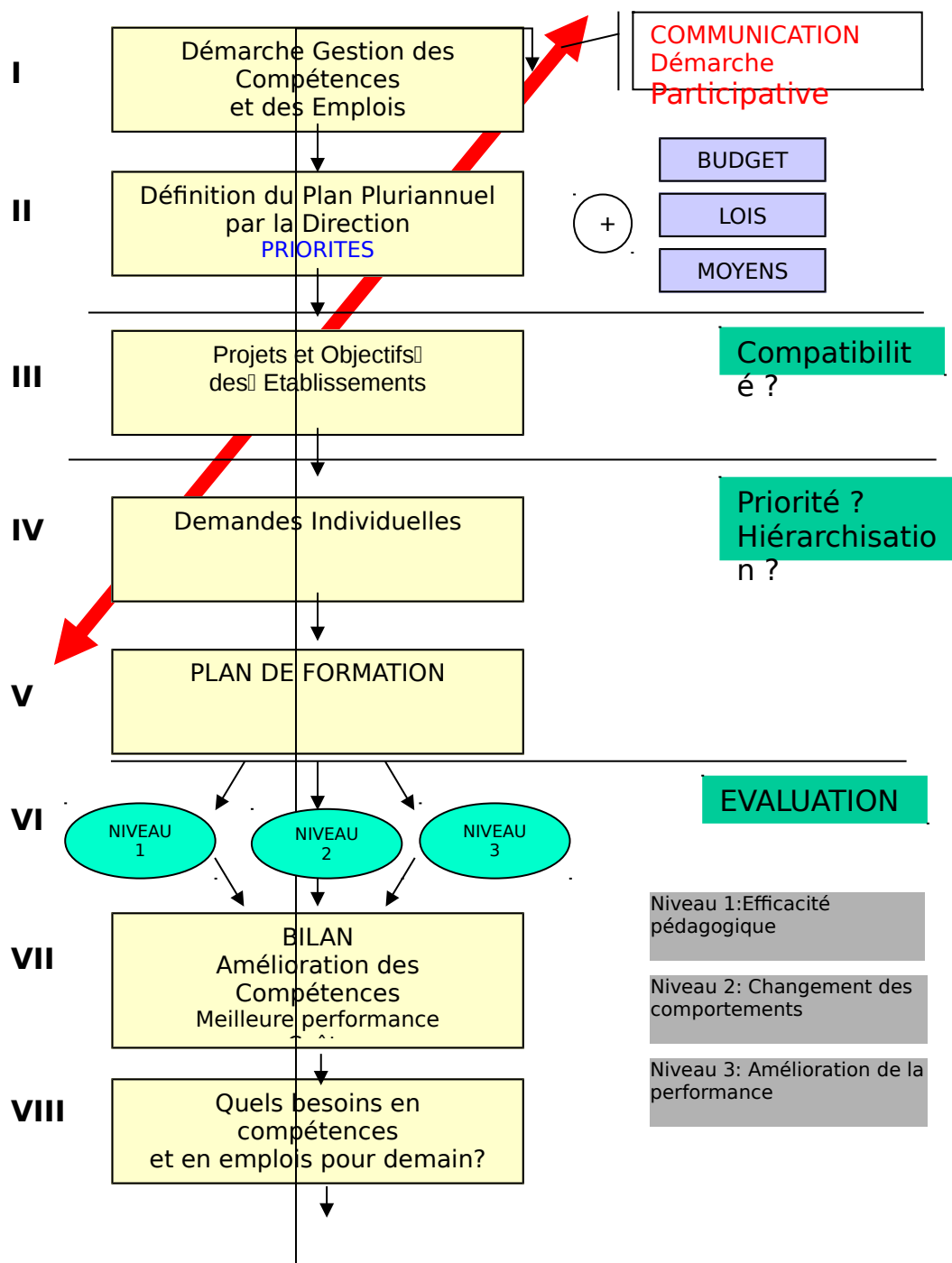
Plan de formation

Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en oeuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

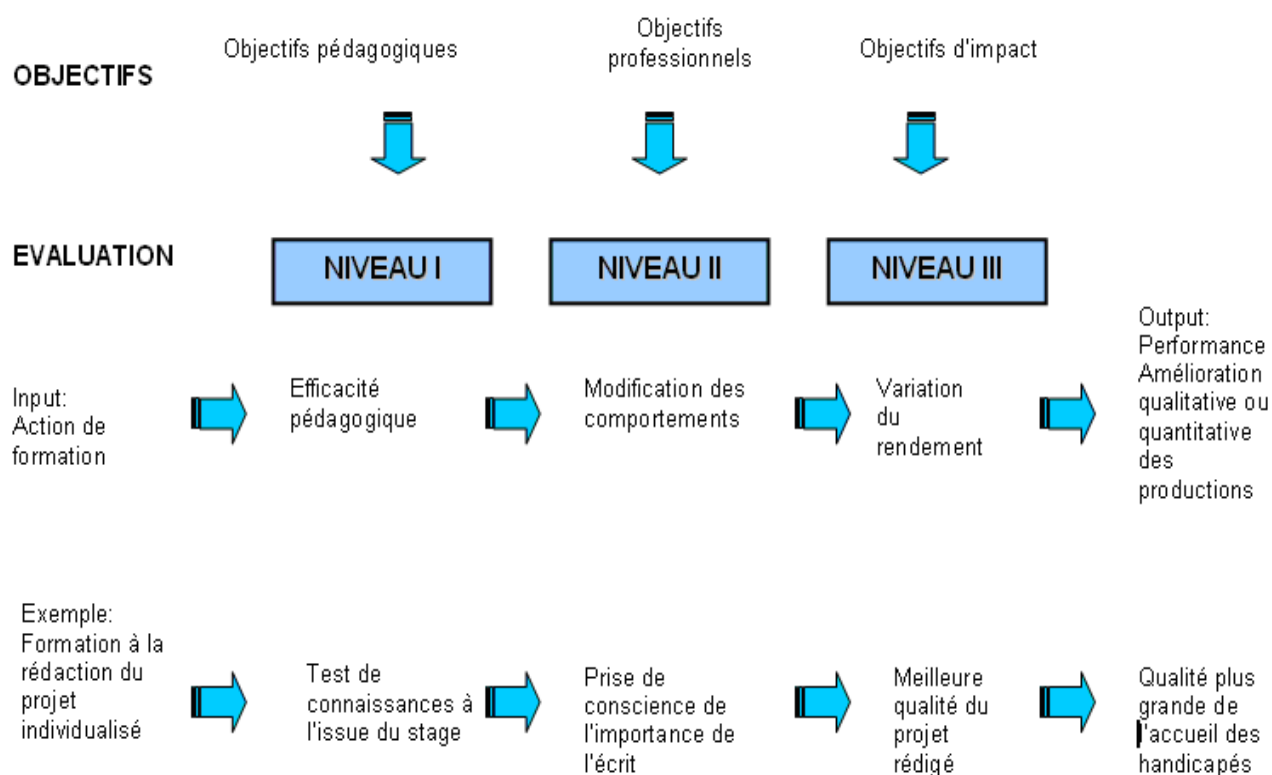
Plan de formation : logique d'enchaînement des 7 étapes suivantes :

- Orientation de la direction
- Recueil des besoins
- Proposition de plan (approche budgétaire), validation directe
- Consultation du Comité d'Entreprise
- Diffusion du plan
- Elaboration des actions internes et externes (appels d'offre)
- Réalisation, évaluation

Schéma d'élaboration d'un plan de formation



Niveaux d'évaluation de la formation



MARTORY & CROZET, Gestion des ressources humaines, Editions Nathan, 1988.

Le turnover

I - Définition et mesure :

Le turnover est la **rotation du personnel** d'une entreprise, c'est-à-dire le **nombre de départs vers l'extérieur** (+ rotation interne pour les grandes entreprises).

Dans le cadre de sa GRH, l'entreprise doit définir ses choix en terme de turnover : un **taux de turnover élevé ne constitue pas forcément un dysfonctionnement coûteux** et peut présenter des **avantages** :

- limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel (effet noria)
- assurer un flot continu de nouveaux entrants (sang neuf pour l'entreprise)
- extérioriser les promotions

Toutefois le turnover représente souvent un coût caché et ignoré, qui mérite pourtant d'être maîtrisé.

• Différents types de départ

- Du fait de l'entreprise (manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques...)
- Du fait du salarié (non maîtrisable par l'entreprise=maladie, accident, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès) (maîtrisable = rémunération, horaires et conditions de travail, promotion...)
- Raisons inconnues

• Causes

Pour connaître les causes de départs propres à chaque entreprise (problèmes d'intégration des nouveaux, problèmes locaux de relations sociales, d'environnement, de conditions de travail...), deux moyens sont faciles à mettre en place :

- Enquêtes ponctuelles : interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.
- Questionnaires permanents envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

• Mesure

- principal indicateur : le taux de rotation global (de turnover)

$$\text{taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1}^{\circ} \text{ janvier de l'année N}}$$

- **taux de rotation par sous-population** (selon les catégories de personnel : ouvriers, employés cadres / population administrative, commerciale, technique / par unité géographique / par sexe, âge, ancienneté...)
- **taux de stabilité du personnel**

II – Coût du turnover :

Face au départ, l'entreprise peut décider de :

- ne pas remplacer
- de remplacer (sans ou avec modification de contenu de poste)

Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts :

Coût de recrutement + coût de formation + coût de mouvements entraînés par le remplacement + coût de la courbe d'apprentissage + coût de trésorerie du départ + gain ou perte en salaire.

LA DELEGATION DE POUVOIRS

INTRODUCTION

La délégation de pouvoirs permet à un responsable de transférer une partie de ses pouvoirs à un subordonné, le délégataire, plus à même de connaître et d'appliquer les obligations qui doivent être respectées. Par voie de conséquence, la responsabilité pénale attachée auxdits pouvoirs est également transférée au délégataire.

Apparue en matière d'hygiène et de sécurité des salariés, la délégation de pouvoirs se rencontre maintenant dans la plupart des domaines juridiques.

Ce développement s'explique notamment par la taille et la complexité grandissantes des entreprises ainsi que la réglementation foisonnante et de plus en plus souvent sanctionnée pénalement. Dans ce contexte, la délégation de pouvoirs apparaît comme un instrument utile, si ce n'est indispensable, pour une bonne gestion de l'activité de l'entreprise.

La délégation de pouvoirs est issue de la pratique. Son régime n'est pas prévu par les textes, mais les juges ont défini, en fonction des espèces et au fur et à mesure des décisions, les conditions qui lui sont applicables. Ce cadre purement jurisprudentiel donne tout son intérêt à la délégation en faisant d'elle un outil flexible et adapté au terrain. En revanche, cela rend la matière complexe, mouvante et incertaine.

Le MEDEF, afin d'aider les acteurs économiques confrontés à la question de la délégation de pouvoirs, a souhaité présenter une étude synthétique faisant ressortir les règles générales applicables à cette pratique. Aussi, ce présent vade-mecum s'est-il attaché à exposer après une présentation générale du contexte juridique dans lequel s'inscrit la délégation de pouvoirs (I), les diverses conditions applicables au délégataire, au délégant et à la délégation elle-même (II) et enfin, les effets d'une délégation de pouvoirs.

I. L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE DE LA DELEGATION DE POUVOIRS

1. La notion de délégation de pouvoirs

1.1. Définition de la délégation de pouvoirs

Ø La délégation de pouvoirs est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire).

Le délégataire assume alors les obligations et les responsabilités liées aux pouvoirs qui lui ont été délégués. Aussi, en cas de manquement à une obligation pénalement sanctionnée, le délégataire sera-t-il responsable au lieu et place du délégant.

Délégant



Délégataire

Ø La délégation de pouvoirs peut être consentie dans tous les départements d'une entreprise.

La délégation de pouvoirs, et par conséquent cette possibilité pour le chef d'entreprise de transférer sa responsabilité pénale, est d'abord apparue dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité des salariés.

Cette faculté s'est par la suite étendue, progressivement, à pratiquement toutes les branches du droit, jusqu'à ce que la Cour de cassation indique clairement que la délégation de pouvoirs est, par principe, possible sauf si la loi en dispose autrement.

Ø Ainsi, par exemple en droit du travail, le chef d'entreprise a l'obligation de consulter le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

(CHSCT) avant toute modification des conditions d'hygiène et de sécurité et il ne peut s'exonérer de sa responsabilité en invoquant une délégation de pouvoirs.

De même, en cas de délit de non-publication au BALO de certains documents comptables, le dirigeant est seul responsable, il ne peut pas s'exonérer en invoquant une délégation de pouvoirs.

Toutefois il faut veiller à ce que **les statuts de l'entreprise ne l'excluent pas expressément et, le cas échéant, respecter les conditions auxquelles ils soumettent toute délégation de pouvoirs.**

Ø Les terrains privilégiés de la délégation de pouvoirs sont notamment les domaines de **l'hygiène et de la sécurité au travail, de l'environnement, des transports et de la circulation routière.**

Résumé

La délégation de pouvoirs est née des besoins de la pratique, pour permettre une meilleure organisation de l'entreprise ainsi qu'une plus grande adéquation entre les responsabilités du terrain et les responsabilités juridiques en matière pénale.

Apparue initialement dans le secteur de l'hygiène et de la sécurité, elle s'est par la suite généralisée.

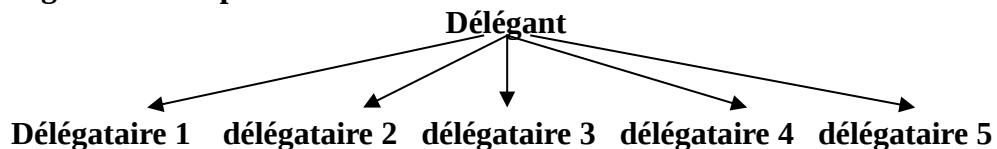
Son régime est défini par la jurisprudence.

1.2. Les différentes déclinaisons de la délégation de pouvoirs :codélégation et subdélégation

Ø La codélégation de pouvoirs (dimension horizontale)

Pour un secteur déterminé de l'entreprise, les mêmes pouvoirs ne peuvent être délégués qu'à une seule personne. En effet, le juge considère que le fait de confier une délégation de pouvoirs identique à plusieurs personnes revient à supprimer l'autorité et l'indépendance exigée de chaque délégataire. Dans cette hypothèse, la délégation sera donc considérée par le juge comme inexistante.

Il en est autrement lorsque les pouvoirs sont divisés et délégués entre plusieurs salariés intervenant dans le même secteur de l'entreprise. Dans ce cas, on est en présence de codélégations, appelées aussi délégations multiples.



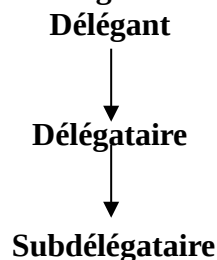
Ces codélégations ne sont toutefois admises par la jurisprudence que si elles sont « *ni de nature à restreindre l'autorité des délégataires ni à entraver les initiatives de chacun d'eux* ».

Chaque délégation doit donc être parfaitement délimitée dans l'espace et les fonctions déléguées. Les pouvoirs de chacun doivent être séparés et clairement identifiés.

Chaque codélégation obéira au régime de la délégation de pouvoirs.

Ø La subdélégation de pouvoirs ou délégation en cascade (dimension verticale)

- La subdélégation est la faculté pour le titulaire d'une délégation de transférer à un de ses préposés une partie des pouvoirs qui lui ont été délégués.



- La jurisprudence a peu à peu assoupli le régime de la subdélégation. Dans un premier temps le juge répressif a, en effet, considéré que la subdélégation n'était possible que si le chef d'entreprise l'autorisait expressément dans sa délégation de pouvoirs initiale. Aujourd'hui, la Cour de cassation estime que

« *L'autorisation du chef d'entreprise dont émane la délégation de pouvoirs initiale n'est pas nécessaire à la validité des subdélégations de pouvoirs, dès lors que celles-ci sont régulièrement consenties et que les subdélégués sont pourvus de la compétence, de l'autorité et des moyens propres à l'accomplissement de leur mission* ».

- Comme pour la délégation initiale, il est souhaitable que le subdélégué ait été parfaitement informé des prescriptions législatives et réglementaires à appliquer dans le cadre de la subdélégation et de la responsabilité qui en découle.

- **Les conditions de la subdélégation sont les mêmes que celles de la première délégation**, le délégataire devant disposer de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour exercer sa mission.

Néanmoins des aménagements seront parfois nécessaires pour tenir compte de la spécificité de la situation de la subdélégation et de l'existence de la première délégation.

- **Une subdélégation de pouvoirs opérée dans des conditions qui la rendent valable produit les mêmes effets que la délégation de pouvoirs.**

Ø Inconvénients de la subdélégation :

- Une cascade de subdélégations peut risquer de conduire à une confusion des compétences et à une dilution des responsabilités.

- Les subdélégations successives rendent parfois impossible l'identification du responsable de l'infraction alors que la pratique de la délégation est au contraire de la faciliter.

- Afin d'échapper à la répression pénale, le délégataire risque d'avoir la tentation d'invoquer une subdélégation à l'encontre de l'un de ses subordonnés.

Résumé

Le délégant peut déléguer à un seul délégataire ou à plusieurs (codélégation) une partie de ses pouvoirs.

Le délégataire peut à son tour subdéléguer à une troisième personne (le subdélégataire) les pouvoirs qu'il a lui-même reçus du délégant initial.

Les conditions requises pour la délégation (compétence, autorité et moyens nécessaires) s'appliquent également en matière de codélégation et subdélégation.

1.3. La délégation de pouvoirs et les notions voisines

Ø La délégation de signature

La délégation de signature investit une ou plusieurs personnes nominativement désignées. Elle prend fin lorsque la personne du délégant ou du délégataire cesse d'exercer les fonctions au titre desquelles la délégation a été donnée ou reçue.

Au contraire de la délégation de pouvoirs :

- **La délégation de signature ne dessaisit pas le délégant de ses attributions.** Ainsi, le délégant peut, à tout moment, décider en lieu et place du délégataire.

- **Les décisions prises par le délégataire** dans le cadre de la délégation de signature **sont analysées comme les décisions du délégant, au nom duquel elles ont été prises.**

- **La délégation de signature ne dégage pas le délégant de sa responsabilité pénale.**

A l'intérieur de l'entreprise, les délégations de pouvoirs et de signatures doivent être gérées séparément.

Ø Le contrat de mandat

Le mandat est un contrat par lequel un mandant (donneur d'ordre) confie à un mandataire, représentant le mandant, le soin d'accomplir, en son nom et pour son compte, des actes juridiques (par opposition aux actes matériels, propres au contrat d'entreprise).

Les actes juridiques négociés et/ou conclus par le mandataire lieront directement le mandant qui sera seul engagé juridiquement.

Cependant, le mandataire est personnellement responsable envers les tiers des délits ou quasi-délits qu'il peut commettre dans l'accomplissement de sa mission, la faute pouvant aussi bien être une abstention qu'un acte positif. Le mandataire est également responsable envers le mandant du manquement à ses obligations contractuelles.

A la différence de la délégation de pouvoirs, le contrat de mandat ne requiert pas une relation hiérarchique.

Ø Le contrat d'entreprise

Le contrat d'entreprise (encore dit louage d'ouvrage ou d'industrie) est celui par lequel une personne (entrepreneur ou locateur d'ouvrage) s'engage envers une autre (client parfois nommé maître de l'ouvrage) à faire un ouvrage (construction, réparation, transport, etc.) en fournissant son travail ou son industrie ou

également la matière et qui diffère du contrat de travail (ou louage de services) en ce qu'il ne subordonne pas l'entrepreneur à celui qui commande l'ouvrage dans l'exécution de la tâche convenue.

A la différence de la délégation de pouvoirs, le contrat d'entreprise est un contrat autonome. Il vise des prestations à fournir à l'entreprise par des personnes tierces à l'entreprise. La délégation de pouvoirs a lieu au sein d'une entreprise, il ne s'agit pas d'une prestation extérieure.

Remarque : Le contrat de sous-traitance étant une des catégories du contrat d'entreprise, il suit le même régime.

Résumé

La délégation de pouvoirs ne doit pas être confondue avec les notions voisines suivantes :

- La délégation de signature
- Le contrat de mandat
- Le contrat d'entreprise

2. Intérêts de la délégation de pouvoirs

Ø L'intérêt de la délégation de pouvoirs est de faire peser sur les véritables décideurs et non pas sur le seul chef d'entreprise, les conséquences de leurs actes ou de leurs omissions.

La jurisprudence a en effet admis qu'il était possible à un dirigeant, qui ne peut pas tout surveiller par lui-même, de déléguer une partie de ses pouvoirs à des intermédiaires disposant de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires. Il a défini des conditions destinées à éviter les abus.

Ø Ainsi, la délégation de pouvoirs n'est-elle plus perçue aujourd'hui par les juges comme une manière de se décharger de ses responsabilités mais au contraire comme une mesure de saine gestion.

Au fil des arrêts de la Cour de cassation, la délégation de pouvoirs est en effet devenue « *un moyen de gestion dynamique des ressources humaines et de prévention des risques* », « *un instrument d'ajustement de la responsabilité pénale à la réalité du fonctionnement de l'entreprise* » conduisant à « *l'identification d'un nouveau responsable par hypothèse plus proche de la situation où peut se réaliser l'infraction et par conséquent, plus apte à la prévenir* ».

La délégation de pouvoirs fait ainsi partie des règles de bonne gestion et d'organisation de l'entreprise.

Ø Bien plus, les juridictions ont parfois considéré *a contrario* l'absence de délégation au sein d'une structure complexe comme une faute susceptible d'engager la responsabilité du chef d'entreprise, dès lors qu'il n'est plus en mesure de veiller lui-même au respect des obligations.

Ø La délégation se révèle encore plus utile du fait de l'augmentation de la taille des entreprises. Cependant, la responsabilité assumée en interne n'implique pas nécessairement l'existence d'une délégation de pouvoirs valide. Par exemple, un directeur technique peut être considéré par l'entreprise comme responsable des infractions qui ont été commises dans son domaine de compétence, sans pour autant remplir tous les critères de la délégation de pouvoirs (compétence, autorité, moyens). **Le juge n'est nullement tenu par les qualifications retenues par les parties.**

Ø La délégation de pouvoirs devient également indispensable dans la mesure où les dirigeants rencontrent de plus en plus de difficultés à veiller personnellement au respect de la réglementation applicable à leur activité **compte tenu de la multiplication des textes français et communautaires et de leur complexité croissante.**

Ø Enfin, la forte progression de la pénalisation du droit renforce l'intérêt de la délégation de pouvoirs.

Résumé

La délégation de pouvoirs permet au chef d'entreprise de responsabiliser ses cadres, véritables décideurs.

Elle fait partie des règles de saine gestion d'une entreprise dont la taille ne permet pas au dirigeant de veiller personnellement au respect de l'ensemble de la réglementation applicable à l'activité.

3. La délégation de pouvoirs transfère la responsabilité pénale de principe du dirigeant sur le délégataire

Ø Le Principe de la responsabilité pénale des dirigeants

La responsabilité pénale des dirigeants peut être engagée dans deux hypothèses :

1) Le dirigeant a commis personnellement des infractions à l'occasion de son activité (ex : embauche de travailleurs clandestins, abus de biens sociaux...).

Il est alors l'auteur matériel des faits incriminés et donc pénalement responsable de ses actes. Cette hypothèse constitue l'application classique de la responsabilité pénale, en raison de son propre fait.

2) Le dirigeant peut être également déclaré responsable des infractions réalisées matériellement par un préposé.

Cependant, elle est prévue par certains textes spéciaux tels qu'en matière de déchets, la responsabilité du dirigeant sera engagée s'il a « *sciemment laissé méconnaître par toute personne relevant de son autorité, de son contrôle* » les dispositions en matière d'élimination des déchets ; ou encore le dirigeant sera déclaré responsable pour avoir « *laisser figurer (sous entendu par un préposé) dans une publicité réalisée dans l'intérêt de l'entreprise qu'il se propose de fonder ou qu'il dirige* » des mentions relatives à une fausse qualité.

De même, la jurisprudence reconnaît également la responsabilité pénale des dirigeants, même en l'absence d'indication expresse du texte d'incrimination, **lorsque l'auteur matériel de l'infraction est un salarié ayant agi à l'occasion de ses fonctions.**

Ainsi, dans l'exercice de l'activité de l'entreprise, il appartient aux dirigeants de respecter et de faire respecter par les salariés la réglementation applicable à l'entreprise. Le dirigeant a, à cet égard, une obligation personnelle de contrôle et de surveillance et est présumé avoir failli à cette obligation si une infraction est commise par son préposé.

Par exemple, le délit de pollution de cours d'eau est constitué lorsqu'il peut être reproché à un chef d'équipe et à un directeur d'entreprise un défaut de surveillance et une absence de directives au personnel salarié afin d'éviter les pollutions. En l'espèce, il s'agissait de l'utilisation par un préposé d'un camion-citerne servant à la vidange de résidus qui avaient ensuite été déversés dans une rivière.

Ø Les dirigeants concernés

Les dirigeants dont la responsabilité pénale peut être engagée au regard de leurs obligations personnelles (tant pour une infraction qu'ils commettent personnellement que pour une infraction commise par un préposé) sont ceux visés par la législation relative aux sociétés (les gérants de SARL, le président, le directeur général, les directeurs généraux délégués, le président du directoire, les administrateurs de SA...) et plus généralement, dans les autres types de sociétés, toutes les personnes qui détiennent le pouvoir de direction.

La responsabilité d'un dirigeant ne devrait pas, en principe, être retenue s'il n'était pas en fonction au jour de la réalisation de l'opération incriminée, du moins dans la mesure où l'acte fautif constitue une infraction instantanée.

Remarque : Les tribunaux considèrent que les dispositions qui sont applicables aux dirigeants de droit peuvent être étendues aux dirigeants de fait qui exercent le pouvoir effectif de direction ou d'administration générale de la société en lieu et place des dirigeants légaux.

Ø Les infractions concernées

La responsabilité pénale des dirigeants peut être engagée sur le fondement de toutes les infractions prévues dans le code pénal et de toutes les lois pénales spéciales, notamment en matière sociale, d'hygiène et de sécurité, d'environnement.

Elles recouvrent tellement de domaines et sont si nombreuses qu'une liste exhaustive des infractions concernées est par conséquent difficile à dresser.

Ø **On soulignera que les poursuites qui sont engagées contre le chef d'entreprise peuvent coexister avec celles engagées contre le préposé qui a matériellement commis l'infraction.** Cependant, en pratique, le salarié est rarement poursuivi.

Ø **Elles peuvent également coexister avec des poursuites engagées contre la société en tant que personne morale.**

Résumé

La responsabilité pénale du dirigeant peut être engagée :

- S'il a commis personnellement une infraction à l'occasion de ses fonctions
- Si un préposé a été l'auteur matériel de la violation des dispositions pénales impératives applicables à l'entreprise.

Ø Responsabilité pénale de la personne morale

La responsabilité pénale de la personne morale, peut être mise en cause sous réserve de trois conditions :

- Un organe ou un représentant de cette personne morale,
- Commet une infraction,
- pour le compte de cette personne morale.

1) Un organe ou un représentant de la personne morale

Organe : c'est l'individu ou le groupe d'individus investi du pouvoir d'assurer, avec ou sans représentation, le fonctionnement d'une personne morale (directeur général, gérant, assemblée générale...).

Représentant : celui qui agit, par représentation, au nom, à la place et pour le compte du représenté (avec le pouvoir de l'obliger), en vertu d'un pouvoir conféré par convention, décision de justice, ou bien par la loi²⁸.

La notion de représentant ne se limite donc pas à celle de représentant légal. L'administrateur provisoire, le liquidateur d'une société, le mandataire spécial et les personnes titulaires d'une délégation de pouvoirs peuvent être en effet considérés comme des représentants.

Selon la jurisprudence, le délégataire est considéré comme un représentant de la personne morale. La responsabilité pénale de la personne morale peut donc être engagée en raison du fait d'un délégataire.

Dans les mêmes conditions, la Cour de Cassation a considéré que le titulaire d'une subdélégation est également susceptible d'engager la responsabilité pénale de la personne morale.

2) Une infraction commise

Une personne morale est responsable pénalement dès qu'une personne physique (membre d'un organe ou représentant de cette personne morale) **a commis une faute** (pour le compte de cette personne morale) **engageant sa responsabilité pénale personnelle** (en sa qualité d'organe ou de représentant).

Remarque : si la faute de la personne physique a pour origine des insuffisances de nature structurelle, seule la personne morale devrait demeurer responsable pénalement.

3) Pour le compte de la personne morale

Une infraction commise pour le compte de la personne morale peut s'interpréter comme une infraction commise en son nom et dans son intérêt. Cet intérêt peut être entre autre financier, stratégique... Il peut s'agir, par exemple, d'un délégataire qui ne veillerait pas au respect des règles de sécurité afin de gagner du temps.

En revanche, l'organe ou le représentant qui a agi dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions mais pour son propre compte et dans son seul intérêt personnel, voire même au préjudice de la personne morale, ne devrait pas pouvoir engager la responsabilité pénale de la société.

Le représentant ou organe en mesure d'engager la responsabilité de la personne morale pour toute infraction susceptible d'être reprochée à la personne morale ne doit pas être confondu avec le délégataire qui ne rend la personne morale responsable que pour les infractions commises dans le domaine délégué.

Résumé

- La responsabilité pénale des personnes morales peut être engagée à condition d'apporter la preuve que l'infraction résulte d'une faute commise par l'organe ou le représentant pour le compte de la société.
- Pour une même infraction, la responsabilité de la société peut être engagée en même temps que celle du dirigeant ou de son délégataire.

4) Une délégation de pouvoirs ne peut être invoquée pour les actions engagées sur le fondement de la responsabilité civile

➤ **L'action en responsabilité civile engagée contre une personne physique ou contre une personne morale est ouverte à toute victime pour assurer la réparation d'un préjudice qu'elle a subi.** Elle reste personnelle et pèse sur la personne à l'origine du dommage. **Le délégant ne peut donc invoquer une délégation de pouvoirs pour s'exonérer de sa responsabilité civile.**

➤ **La responsabilité civile de la société peut toujours être engagée en raison des actes commis par un préposé.**

En effet, la société répond des faits commis par ses salariés dans l'exercice de leurs fonctions peu importe le fait que par le jeu d'une délégation de pouvoirs, le salarié soit pénalement responsable.

Pour que la responsabilité civile de la société employeur soit engagée, il faut que le préposé soit resté dans le cadre de ses fonctions et qu'il n'ait pas agi à des fins étrangères à ses attributions ou contraires à celles-ci³⁴. Ce n'est qu'à la triple condition que le préposé ait agi en dehors des fonctions auxquelles il était employé, sans autorisation, et à des fins étrangères à ses attributions, que le commettant pourra se voir exonérer de sa responsabilité civile.

➤ **La personne morale répond également des fautes dont elle s'est rendue coupable par ses organes** sans qu'il soit nécessaire de mettre en cause personnellement lesdits organes. Pour mettre en œuvre la responsabilité civile de la personne morale, deux conditions doivent cependant être remplies :

1. *L'acte doit être commis par une personne investie du pouvoir de représentation.*
2. *L'acte doit être passé au nom et pour le compte de la personne morale.*

➤ **Il convient de noter que les dirigeants et leurs délégataires, personnes physiques, peuvent se faire garantir par la société des conséquences pécuniaires de leur responsabilité civile personnelle ou solidaire.** Cette garantie de la société n'est toutefois pas envisageable lorsque leur responsabilité pénale est engagée.

Dans cette perspective, les sociétés peuvent souscrire des assurances.

Résumé

Une délégation de pouvoirs ne décharge pas le délégant de sa responsabilité civile.

II. LES CONDITIONS DE LA DELEGATION DE POUVOIRS

Avertissement :

Pour être valide, la délégation de pouvoirs doit répondre à certaines conditions qui seront appréciées au cas par cas par les juges du fond lors d'une éventuelle action en justice.

Ce pouvoir souverain d'appréciation fait peser une incertitude non seulement sur les conditions de la délégation de pouvoirs qui peuvent être amenées à évoluer, mais aussi sur la façon dont ces conditions seront appréciées par le juge dans une espèce précise.

Cette appréciation au cas par cas représente ainsi un facteur d'insécurité et de risque pour le chef d'entreprise délégant car si le juge considère que la délégation est irrégulière, en cas d'infraction, sa responsabilité pénale personnelle pourra être engagée.

Avant d'étudier les conditions dégagées par la jurisprudence, il convient de rappeler que, pour être valable, la délégation ne doit pas être interdite par une loi.

1. Les conditions tenant à la personne du délégataire

Remarque préliminaire : *La validité de la délégation de pouvoirs nécessite une condition préalable aux trois conditions essentielles tenant à la personne du délégataire (compétence, autorité et moyens nécessaires) ; elle concerne l'existence d'un rapport de subordination entre le délégant et le délégataire.*

➤ **En principe, la délégation doit être consentie à un préposé, c'est-à-dire à un salarié titulaire d'un contrat de travail avec la société concernée.**

- **La notion de préposé**

La jurisprudence a rappelé à plusieurs reprises la notion de préposé en élargissant son champ d'application qui se limitait auparavant aux personnes situées en haut de la hiérarchie de l'entreprise. En effet, la délégation de pouvoirs peut désormais être consentie à tout préposé, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, dès lors qu'il dispose de la compétence, des moyens et de l'autorité nécessaire pour veiller efficacement au respect des mesures édictées par la loi et les règlements.

- **Il faut donc qu'un rapport de subordination existe entre le délégant et le délégataire.**

En effet, la délégation n'étant pas une convention autonome mais une modalité du contrat de travail, **le délégataire doit être placé dans une situation de subordination juridique vis-à-vis du chef d'entreprise.**

- **Dans l'hypothèse d'un groupe de sociétés, le juge a néanmoins admis la validité de la délégation de pouvoirs**, soulignant que le dirigeant du groupe peut valablement déléguer ses pouvoirs au dirigeant d'une des sociétés de ce groupe ou « à un salarié d'une autre société du groupe, sur lequel il exerce un pouvoir hiérarchique ». Dans ce dernier cas, bien qu'il n'existe pas de relation employeur/employé, il y a un rapport de subordination.

- Mise à part cette hypothèse du groupe de sociétés, **une personne extérieure à l'entreprise ne peut pas recevoir une délégation de pouvoirs.** Ainsi, il a été jugé, par exemple, qu'un dirigeant ne pouvait pas invoquer une délégation de pouvoirs donnée à un bureau d'études ou à une société extérieure de maintenance.

➤ **Trois caractères cumulatifs, attachés à la personne du délégataire, sont indispensables à la validité de toute délégation de pouvoirs.**

Il est, en effet, impératif que le délégataire dispose pleinement :

- 1. de la compétence,**
- 2. de l'autorité,**
- 3. des moyens nécessaires pour accomplir la mission confiée.**

➤ **Illustration jurisprudentielle:**

« Hors le cas où la loi en dispose autrement, le chef d'entreprise, qui n'a pas personnellement pris part à la réalisation de l'infraction, peut s'exonérer de sa responsabilité pénale s'il rapporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à une personne pourvue de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires. »

Remarque : On notera, à titre d'illustration, que dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, certains critères pouvant permettre d'apprécier la réalité des trois **qualités requises du délégataire**, en tenant compte de:

- ↪ Sa formation,
- ↪ Sa qualification dans l'entreprise,
- ↪ Son niveau de salaire,
- ↪ Son ancienneté dans l'activité considérée,
- ↪ Le nombre de salariés sous ses ordres,
- ↪ Son pouvoir d'embauche du personnel et/ou de commande du matériel.

1.1. La compétence

⊗ **La compétence peut se définir comme l'aptitude du délégataire à exercer sa mission.**

⊗ Les juges du fond se montrent exigeants quant au respect de cette condition et n'hésitent pas à remettre en cause la délégation de pouvoirs de ce chef.

Pour que la condition liée à la compétence soit remplie, la jurisprudence considère que le délégataire doit disposer des connaissances techniques et juridiques correspondant aux prescriptions qu'il est chargé d'appliquer. Ainsi, la connaissance de la réglementation est-elle un critère important pour le juge.

⊗ Cette compétence peut se déduire notamment de la qualification, de la formation professionnelle du salarié et des postes occupés. Ainsi dans certains domaines techniques (ex : en matière d'environnement), le juge a tendance à considérer que l'expérience acquise sur le terrain est plus importante que d'éventuels diplômes.

Ø Illustration jurisprudentielle: « Le prévenu qui disposait d'une délégation de pouvoirs du fait de sa **qualité de professionnel et de sa formation d'ingénieur** ne pouvait ignorer le risque pris en poursuivant l'activité du site. »

1.2. L'autorité

Ø L'autorité peut se définir comme le pouvoir hiérarchique et disciplinaire détenu par le délégataire lui permettant d'imposer le respect de la réglementation qu'il est chargé d'appliquer.

Ø La jurisprudence considère que le délégataire doit disposer du pouvoir de donner des ordres, de les faire respecter et de faire cesser toute situation à risque.

Concrètement, le délégataire édicte des règles, impose des consignes, s'assure de leur suivi et modifie si nécessaire les habitudes et les consignes antérieures. Par exemple, si les pouvoirs délégués portent sur l'organisation de l'établissement il doit pouvoir être en mesure d'infliger des sanctions disciplinaires. En revanche, ce ne sera pas le cas si la délégation n'entraîne qu'une simple obligation de surveillance.

Ø Pour que le critère d'autorité soit rempli, il faut aussi que le délégataire ait un minimum d'indépendance dans l'accomplissement de sa mission. Le délégataire ne saurait être astreint à en référer à son délégant avant toute décision.

Par exemple, un supérieur hiérarchique qui s'immisce dans le déroulement des tâches en rapport avec la mission du délégataire supprime l'autonomie d'initiative inhérente à toute délégation effective⁴⁷.

Ø Cette autorité peut résulter du poste occupé, du contrat de travail mais également du comportement du délégataire lui-même (ex : un cadre se reconnaît expressément responsable du respect de la réglementation relative à l'hygiène et à la sécurité).

Toutefois le simple poste occupé n'est parfois pas suffisant pour caractériser la délégation de pouvoirs notamment si la durée d'occupation du poste est insuffisante pour que les autres conditions de la délégation soient remplies.

Ø Illustrations jurisprudentielles :

· Le délégataire doit pouvoir faire appliquer la réglementation et donner des ordres :

- « En l'espèce les contremaîtres D et M s'étaient eux-mêmes expressément reconnus, compte tenu de leurs fonctions, chargés de veiller à l'application des consignes de sécurité et le cas échéant, de prendre des mesures qui s'imposaient à l'égard des salariés ayant un comportement dangereux, mais nonobstant de telles déclarations, la Cour a considéré qu'il n'était pas justifié que les deux contremaîtres soient titulaires d'une délégation ni qu'ils aient la compétence et l'autorité suffisantes pour faire appliquer la réglementation en vigueur ».

- « C'est à juste raison que les premiers juges ont, pour écarter la délégation de pouvoirs donnée par le prévenu, directeur du magasin, au chef du secteur produits frais, observé que l'établissement des factures relevait du service comptable de l'entreprise et non de M, lequel ne pouvait manifestement pas donner des instructions à un service sur lequel il n'avait pas d'autorité ».

- « Une délégation de pouvoirs qui n'attribue au délégataire **aucun pouvoir précis de sanction n'est pas valable** ».

· Le délégataire doit avoir un pouvoir de décision propre:

« M ne bénéficiait pas d'une délégation de pouvoirs **puisqu'il ne disposait pas de la possibilité d'agencer les aires** de façon à ce que le chariot puisse manœuvrer librement, ni celle d'arrêter le seul engin disponible pour les manutentions de grands containers, ni de celle d'interdire toute approche de personnes et d'engins dans l'aire où se situait le caniveau défoncé ».

· Le délégataire doit faire usage de son autorité et ne peut s'en remettre à sa direction:

« M responsable du site (disposant d'une délégation de pouvoirs en matière de sécurité) a contribué à créer la situation ayant permis la réalisation du dommage en **ne prenant pas la moindre mesure permettant de l'éviter**, et en n'alertant pas sa hiérarchie sur la situation d'exploitation illégale qu'il venait de découvrir » .

1.3. Les moyens nécessaires

Ø **Le délégataire doit disposer des moyens humains, techniques et matériels pour accomplir réellement sa mission.** Cependant le juge tient généralement pour responsable la personne qui dispose effectivement du pouvoir de décider des investissements nécessaires au respect de la réglementation.

Ø Pour les domaines nécessitant des investissements importants (ex : comme dans le domaine de l'environnement) ceci risque, de fait, de limiter la possibilité de recourir efficacement à la délégation de pouvoirs. En effet, la régularité de la délégation de pouvoirs pourrait être discutée de ce chef.

Ø Illustration jurisprudentielle:

«Si C bénéficiait effectivement d'une délégation de pouvoirs, celle-ci ne concernait que le fonctionnement des services placés sous son autorité dans des conditions conformes à la législation sur les installations classées, mais nullement les décisions d'investissement, d'extension et d'obtention des autorisations administratives subséquentes, qu'en effet la décision d'extension représente un investissement important de l'ordre de 60 millions de francs, qui, à raison du fait qu'elle dépend de la politique du groupe doit nécessairement recueillir l'aval de son président-directeur général, ce dont celui-ci a convenu ».

2. Les conditions tenant à la personne du délégant

Ø **Les juges considèrent que la délégation de pouvoirs implique une entreprise d'une taille d'une certaine importance.**

Pour que la délégation de pouvoirs soit régulière, les tribunaux exigent généralement que le délégant appartienne à une entreprise d'une taille suffisante et qu'il lui soit impossible d'assurer personnellement une surveillance effective des activités et du personnel de l'entreprise. Le chef d'entreprise n'a cependant pas à établir une impossibilité totale d'accomplir personnellement la mission objet de la délégation.

L'étude de la jurisprudence montre que les juges acceptent plus difficilement la validité de la délégation de pouvoirs dans les petites structures où le chef d'entreprise conserve la possibilité de veiller lui-même au respect de la réglementation.

Cependant aucun seuil précis d'effectif ou de chiffre d'affaires n'est retenu par la jurisprudence.

Les juges du fond se réfèrent donc à un certain nombre de critères pour déterminer si l'entreprise est suffisamment importante pour recourir à la délégation de pouvoirs. Les principaux critères retenus sont la masse salariale, la complexité de la structure de l'entreprise (par exemple, l'éloignement des établissements), la nature de l'activité ou l'organisation du travail.

Ø La délégation peut être mise en oeuvre dans des entreprises pouvant comprendre plusieurs établissements distincts et même dans les groupes de sociétés.

Ø En cas de cessation des fonctions du délégant, le nouveau dirigeant doit établir une nouvelle délégation de pouvoirs. En effet, les juges ont considéré que le changement de dirigeant-délégrant rend caduque la délégation.

Par exemple, alors qu'un accident mortel était survenu à la suite d'un changement de dirigeant, les juges ont refusé d'engager la responsabilité du délégataire désigné par l'ancienne direction.

3. Les conditions tenant à la délégation de pouvoirs elle-même

3.1. Les conditions de fond

La jurisprudence a dégagé au fur et à mesure plusieurs conditions concernant la délégation de pouvoirs. Celles-ci ne sont pas limitatives et sont appréciées au cas par cas compte tenu des faits de l'espèce.

a) La délégation de pouvoirs doit être certaine et exempte d'ambiguïté

Ø **Ainsi, l'existence de la délégation de pouvoirs ne doit pas être douteuse et son bénéficiaire doit apparaître clairement.**

Ø Cette condition a été récemment réaffirmée par la Cour de cassation. Les juges ont ainsi estimé qu'une délégation ne peut se déduire des termes généraux d'un document (ex : fiches descriptives des fonctions des salariés, note de service) et doit au contraire résulter d'éléments clairs et précis qui peuvent être factuels ou tirés du contexte.

Ø La jurisprudence estime toutefois **qu'une délégation n'a pas nécessairement à être nominative** pour être certaine et exempte d'ambiguïté. A l'inverse, toute délégation nominative n'est pas pour autant automatiquement dépourvue de toute ambiguïté. Le juge appréciera ce caractère conformément à son pouvoir souverain et compte tenu de l'ensemble des éléments de faits de l'espèce.

Ø La délégation peut-elle être implicite?

Auparavant, la chambre criminelle de la Cour de cassation refusait les délégations implicites considérant qu'elles ne respectaient pas les exigences de certitude et de non ambiguïté, puisque étant implicite le délégataire ne pouvait pas connaître avec précision le contenu et les limites de ses responsabilités.

Cependant, à la suite d'un arrêt de la Cour de cassation qui reconnaissait l'existence d'une délégation de pouvoirs implicite car « *le prévenu était considéré, au sein de la société en cause, comme le responsable de la sécurité, qu'il présidait le comité d'hygiène et qu'il avait les pouvoirs et les moyens pour accomplir sa mission.* », certains auteurs en ont déduit la validité des délégations de pouvoirs implicites données à un chef d'établissement.

La Cour de cassation semble désormais reconnaître qu'une délégation de pouvoirs implicite est admise dès lors qu'elle est conférée à un cadre dirigeant de l'entreprise.

Ø Illustration jurisprudentielle :

« *L. ne peut prétendre avoir délégué son autorité, puisqu'une délégation, même tacite, doit être certaine et exempte d'ambiguïté et qu'en l'espèce Le., prétendu délégataire a seulement déclaré qu'il se sentait un peu plus responsable que L. dès lors qu'il était en permanence sur le chantier et que le prévenu n'était pas souvent là, qu'il n'avait pas été présenté au personnel comme spécialement chargé des problèmes de sécurité et que le fils de L. a déclaré de son côté, qu'il était responsable d'un peu tout, Le. Etant particulièrement responsable, quant à lui, de ce qui concernait le matériel et les machines, ce que savaient les employés, qu'il n'en ressort pas la preuve certaine d'une délégation d'autorité avant la date des faits.* »

b) La délégation doit être précise et limitée dans son champ et dans le temps

Ø La délégation de pouvoirs doit être précise et limitée afin de pouvoir déterminer son contenu exact ainsi que la personne spécifique en charge du respect de chacune des obligations auxquelles est soumise l'entreprise.

Les juges considèrent qu'une délégation ne peut régulièrement être consentie lorsqu'elle provoque un abandon complet de responsabilités chez le dirigeant⁶⁶.

C'est pourquoi, la délégation de pouvoirs doit être déterminée dans son champ et dans le temps⁶⁷ pour ne concerner qu'un secteur, des fonctions et/ou des missions déterminés.

Ø La délégation de pouvoirs peut aussi porter sur une opération déterminée. Par exemple, une délégation spéciale donnée à un tiers en vue d'exercer au nom de la société une action en justice.

Ø Illustration jurisprudentielle :

Une délégation de pouvoirs avec une mission générale de surveillance et d'organisation des mesures de sécurité sur les chantiers serait inopérante en l'absence d'instructions précises.

c) La délégation doit être permanente

La jurisprudence a signalé à plusieurs reprises que pour être valide, la délégation doit avoir une durée suffisamment longue.

En effet, dans une affaire rendue par la chambre criminelle, la Cour de cassation a retenu la responsabilité du dirigeant et non de son préposé au motif que ce dirigeant « *n'avait consenti aucune délégation permanente de ses pouvoirs* ».

d) La délégation doit être antérieure à l'éventuelle infraction

Pour que la délégation soit valide, le dirigeant doit déléguer ses pouvoirs antérieurement à la commission éventuelle d'une infraction.

En effet, cela permet d'éviter que des délégations soient constituées *a posteriori* par les dirigeants dans le seul but d'échapper à leur propre responsabilité pénale.

Ø Illustration jurisprudentielle :

« Est de ce fait inopérante la délégation écrite consentie par un chef d'entreprise à un directeur de travaux dès lors qu'il est constaté que ce document a été signé le jour même où les infractions étaient commises et que son destinataire ne l'a reçu qu'après l'établissement du procès-verbal. »

e) Le délégataire doit être informé du contenu de la délégation

Pour une meilleure sécurité juridique et pour permettre au délégataire d'assumer au mieux sa mission, il doit être précisément informé par le délégant du contenu de la délégation (nature des pouvoirs transférés, objet et étendue de la mission dont il est chargé, réglementation applicable...), mais aussi de ses obligations et de la responsabilité pénale qu'il encourt éventuellement.

Pour satisfaire cette condition, il est possible par exemple de réaliser des organigrammes. Ces derniers doivent être suffisamment détaillés pour permettre d'identifier précisément selon l'organisation de l'entreprise, la répartition des fonctions et des responsabilités.

f) Le délégataire doit-il avoir accepté la délégation ?

La question de l'acceptation de la délégation comme condition de validité, fait l'objet de débats et de positions divergentes au sein de la doctrine.

La jurisprudence, quant à elle, précise souvent si l'acceptation a été donnée ou refusée. Cela ne signifie pas pour autant que l'acceptation soit une condition nécessaire à la validité de la délégation. Cependant, il est préférable que le délégataire l'ait acceptée afin d'éviter toute contestation de ce chef.

g) La délégation de pouvoirs n'est soumise à aucun formalisme particulier

Ainsi, une délégation de pouvoirs peut être valide, qu'elle soit verbale ou écrite, et elle n'a pas à faire apparaître certaines mentions obligatoires. La délégation peut donc se déduire des dires, du comportement du délégataire...

Par exemple, si un préposé agit de manière habituelle dans un domaine, tout en disposant de pouvoirs effectifs et en ayant un rôle actif et clair dans ce domaine, on considérera qu'il a une délégation de pouvoirs, même si elle n'est pas formalisée. Lui-même, et c'est essentiel, doit être conscient des responsabilités qui s'attachent à sa mission.

Par ailleurs, l'absence d'exigence de formalisme est encore plus forte concernant certaines catégories de délégataires telles que les « dirigeants secondaires » (chefs d'établissement, chefs de centre). En effet, est rarement soulevée la question de savoir si, à l'égard de ce type de délégataire, le dirigeant-déléguant a délégué ses pouvoirs. La délégation s'opère, en principe, de plein droit.

3.2. L'aménagement de la preuve de la délégation de pouvoirs

L'établissement préalable de la preuve de la délégation de pouvoirs est important car elle permet de déterminer avec clarté le cadre des responsabilités au sein de l'entreprise. Elle offre également une pré-constitution de preuve afin de prévenir une éventuelle contestation de la réalité ou de la validité de la délégation.

↳ Charge de la preuve

Le dirigeant d'une entreprise est toujours présumé responsable pénalement en raison de ses propres faits et aussi de ceux de ses préposés.

Par conséquent, il lui **appartient de prouver par tous moyens l'existence et le contenu de la délégation de pouvoirs, si l'infraction ou litigieuse intervient dans le domaine d'intervention d'un délégataire.**

↳ Objet de la preuve

Le chef d'entreprise doit faire la preuve de la **réalité de cette délégation et de son antériorité par rapport à la constatation de l'infraction.**

↳ **L'appréciation on souveraine de la réalité de la délégation par les juges**

Comme indiqué précédemment, les juges effectuent une appréciation au cas par cas des éléments attestant de la réalité de la délégation et de son effectivité. Comme cette appréciation dépend étroitement des circonstances de l'espèce, certains éléments retenus pourront, selon les espèces, permettre d'établir l'existence d'une délégation alors que dans d'autres cas, ils viendront étayer une preuve contraire.

Aussi, est-il difficile d'établir des faits qui permettent de démontrer avec certitude et de façon générale l'existence d'une délégation de pouvoirs.

Ø Illustrations jurisprudentielles :

Les juges ont estimé que l'existence de la délégation ne saurait découler :

« De la seule nature des travaux et notamment du fait que le déroulement même de ces travaux implique la présence d'une personne responsable et compétente » ;

« De la seule définition d'un poste par une convention collective »,

« Du seul témoignage du salarié prétendument délégataire »,

« D'un organigramme imprécis »,

« D'une circulaire rédigée à l'ensemble du personnel d'encadrement »,

« Des stipulations d'un règlement intérieur »,

« D'une délibération du conseil d'administration d'une société qui confère au directeur général des pouvoirs identiques à ceux exercés par le président concurremment aux siens ».

↳ **La délégation de pouvoirs est régie par un principe de liberté de la preuve. Toutefois, en pratique, un écrit facilitera la preuve de la délégation.**

Les juges ont accepté que le document prévoyant la délégation puisse notamment être :

« un acte de délégation de pouvoirs exprès »,

« le contrat de travail »,

« l'organigramme de la société » (s'il est suffisamment précis),

« une note de service ou d'information ».

Recommandation

Compte tenu de la multiplicité des obligations existant dans l'entreprise, il devient de plus en plus nécessaire de rédiger de façon rigoureuse les actes de délégation de pouvoirs en précisant leur objet, leur nature, et leur étendue dans le temps et l'espace. Cela permet également de faciliter la preuve de la délégation de pouvoirs et de s'assurer de sa validité.

Remarque : Une délégation formalisée attire toujours l'attention de la personne à qui elle est donnée. Dans un souci de sécurité il est donc préférable de prévoir un écrit et que celui-ci soit clair et précis.

Pour des raisons pratiques, il est fortement conseillé de faire connaître dans l'entreprise la délégation de pouvoirs pour faciliter l'acceptation des initiatives du délégataire.

Ø **En cas de poursuite judiciaire**

Dans un souci d'efficacité, la délégation doit être invoquée en début de procédure. Mais la Cour de cassation, revenant sur sa jurisprudence antérieure, **estime désormais qu'elle peut être invoquée pour la première fois en appel mais non devant la Cour de cassation.**

4. Les conditions propres à la subdélégation

Ø **La jurisprudence considère aujourd'hui que l'autorisation du chef d'entreprise n'est plus nécessaire à la validité des subdélégations de pouvoirs.**

Un chef d'entreprise souhaitant conserver la maîtrise des subdélégations a intérêt au moment où il consent la première délégation, à **régler par écrit la question de la subdélégation afin de prévoir son interdiction pure et simple ou de la soumettre à certaines conditions.**

Ø **La subdélégation est soumise au même régime que la délégation de pouvoirs.**

Elle doit donc respecter les mêmes conditions. Notamment le subdélégué doit disposer impérativement de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires pour accomplir la mission confiée.

Ø Pour éviter le risque de dilution des pouvoirs pouvant résulter de la perte de la maîtrise du système des délégations et subdélégations par le chef d'entreprise, **la jurisprudence effectue une appréciation stricte des conditions de la subdélégation**. A cet égard, la Cour de cassation n'hésite pas à censurer les décisions qui ne sont pas suffisamment motivées quant à l'existence ou à l'absence d'une délégation effective.

Les juges considèrent que *l'«existence d'une subdélégation doit être certaine et ne peut se déduire des termes généraux d'un document.»* Ainsi, les juges ont-ils considéré que des éléments tels que la référence à la qualité de président du comité d'hygiène et de sécurité du directeur technique étaient insuffisants pour constituer la preuve de l'existence d'une subdélégation dans la mesure où la fiche de fonction du directeur technique n'établissait nullement la réalité de celle-ci.

Ø **Cependant l'appréciation des conditions peut varier entre une délégation et une subdélégation, compte tenu de la différence de situation.**

Ainsi, la compétence peut s'apprécier de manière différente à chaque maillon de la chaîne des délégations. Le premier délégataire peut recevoir une compétence assez large. Il peut par exemple avoir la maîtrise technique du domaine concerné ainsi que la capacité d'organiser, recruter et faire former les responsables locaux. Le deuxième délégataire (subdélégué) peut posséder une compétence technique précise correspondant à la responsabilité spécifique confiée sur un secteur géographique limité. Une obligation de formation régulière pourra lui être imposée si nécessaire.

Pour déterminer la personne (subdélégué) la mieux placée pour veiller au respect des textes, les juges font preuve de pragmatisme en tenant compte des réalités et de la complexité de l'organisation du pouvoir au sein de l'entreprise.

Ø Comme la délégation de pouvoirs, **la subdélégation de pouvoirs n'est pas subordonnée à la rédaction d'un écrit.**

En pratique, elle est cependant nécessaire pour permettre au dirigeant de connaître avec précision le cadre de responsabilité des intervenants dans la chaîne de délégations.

Une publicité concernant les subdélégations apparaît importante pour asseoir le subdélégué dans ses prérogatives, alors que la distance entre le chef d'entreprise délégant et le subdélégué est plus grande.

Ø Comme pour la délégation de pouvoirs, **l'absence de subdélégation par le délégataire peut être considérée comme une faute.**

III. LES EFFETS DE LA DELEGATION DE POUVOIRS

1. A l'égard du délégant

Ø **La délégation de pouvoirs opère un transfert de pouvoirs du délégant vers le délégataire, et, par voie de conséquence un transfert de la responsabilité pénale.** Le délégant ne peut cependant être exonéré de sa responsabilité pénale qu'en ce qui concerne les manquements aux obligations afférentes au domaine délégué.

Ø Cependant, **lorsque le dirigeant a personnellement participé à la réalisation de l'infraction**, il ne saurait s'exonérer de sa responsabilité pénale en invoquant une délégation de pouvoirs. Il en va de même lorsque l'infraction découle de la mauvaise organisation de la société.

Ø **En revanche, la délégation n'a pas d'effet exonératoire de responsabilité du délégant sur le plan civil, notamment en cas de faute ayant contribué à la réalisation du dommage.**

Ø **Par ailleurs, lorsque la délégation est établie, le cumul des responsabilités délégant-délégué est en principe écarté.**

Cependant il existe certaines exceptions à ce principe :

· **Le délégant pourra être considéré comme complice de l'infraction, et pénalement responsable à ce titre, s'il s'abstenait d'intervenir alors qu'il avait été informé des agissements du délégataire.**

Mais pour que cette complicité par abstention du délégant soit punissable, la preuve devra être apportée qu'il a eu connaissance de ce que le délégataire commettait ou s'appêtait à commettre une infraction.

La responsabilité du préposé et celle du chef d'entreprise se cumulent s'il est démontré que le chef d'entreprise s'est rendu responsable d'une faute étrangère au domaine de compétence du préposé.

· En cas d'infraction au code pénal, c'est-à-dire en cas d'homicide ou de blessure par imprudence, il est prévu une responsabilité cumulative du délégant et du délégataire. En cas de dommage corporel, la responsabilité de tous ceux qui ont matériellement contribué à la réalisation du dommage est engagée.

Ø **Obligation de surveillance du maintien des conditions de la délégation de pouvoirs (compétence, autorité, moyens) pendant la durée de la délégation.**

Tout au long de la délégation, le délégant doit veiller à ce que le délégataire continue de réunir toutes les conditions requises et que, par conséquent, la délégation soit toujours réelle et valable. Il doit toutefois veiller à ne pas s'immiscer dans les compétences déléguées, à défaut, la délégation serait déclarée non valide et le chef d'entreprise pourrait voir sa responsabilité engagée.

Ø Lorsque l'autorité qui a consenti une délégation de pouvoirs cesse ses fonctions et que le nouveau responsable reste silencieux sur cette question, les juges considèrent que la délégation devient caduque. Pour éviter une telle conséquence, il convient au nouveau dirigeant de renouveler expressément la délégation de pouvoirs.

2. A l'égard du délégataire

Ø **Le délégataire devient responsable du respect des prescriptions dans le ou les domaines délégués. En cas de non-respect de ces prescriptions, sa responsabilité pénale pourra être engagée en lieu et place du délégant.**

En tant qu'elle opère un véritable transfert de pouvoirs et de responsabilités, la délégation de pouvoirs apparaît constituer une modification substantielle du contrat de travail. Si elle intervient en cours d'exécution du contrat de travail, elle nécessite l'acceptation du salarié

Ø **Le délégataire bénéficie des mêmes causes d'irresponsabilité que celles du chef d'entreprise**, si aucune faute personnelle ne peut lui être imputée, sa responsabilité sera alors exclue.

Ø **Le délégataire est pénalement responsable des infractions commises en son absence.** Il en est ainsi notamment pendant son congé annuel, s'il n'a pas effectué correctement avant son départ les diligences nécessaires pour que soient assurées le respect des règles relevant de ses attributions – par exemple en procédant à son tour à une subdélégation.

➤ ***En cas de subdélégation :***

Ø **Effets à l'égard du subdélégant**

L'auteur de la subdélégation de pouvoirs ne s'exonère pas de la responsabilité pénale qu'il encourt comme délégataire en se bornant à invoquer l'existence d'une subdélégation de ses pouvoirs. Il doit prouver sa validité et le fait que l'infraction relève du domaine subdélégué.

Ø **Effets à l'égard du subdélégataire**

En général, le subdélégataire veille à l'application des consignes de l'entreprise et s'assure du respect de la réglementation au quotidien. Dès lors que le subdélégataire bénéficie des transferts de pouvoirs qui sont normalement transmis aux délégataires eux-mêmes, c'est-à-dire l'autorité, la compétence et les moyens pour exercer les missions déléguées, il peut voir sa responsabilité pénale engagée en cas d'infraction.

3. A l'égard de la personne morale

Ø **La mise en cause de la responsabilité pénale de la société**

Dans la mesure où la délégation de pouvoirs lui a été consentie par le représentant légal de la personne morale concernée, le délégataire a la qualité de « représentant » de cette dernière. **En application du nouveau principe de responsabilité pénale générale de la personne morale, les infractions commises par le délégataire peuvent entraîner la mise en jeu de la responsabilité pénale de la société.**

Ø **Le cumul de la responsabilité pénale de la société et celle du délégataire ou du subdélégataire**

La Cour de cassation considère que « *le salarié d'une société titulaire d'une délégation de pouvoirs en matière d'hygiène est un représentant de la personne morale; qu'il engage donc la responsabilité pénale de celle-ci en cas d'atteinte involontaire à la vie ou à l'intégrité physique trouvant sa cause dans un manquement aux règles qu'il était tenu de faire respecter en vertu de sa délégation* ».

De même, lorsque plusieurs sociétés chargées de gros œuvres sur un même chantier conviennent de confier la sécurité du chantier à un délégataire commun, le manquement commis par ce délégataire permet

d'imputer la responsabilité pénale de l'accident qui en est la conséquence à l'ensemble des sociétés concernées.

Ø **L'existence d'une délégation de pouvoirs ne fait pas obstacle à la mise en jeu de la responsabilité civile de la société** employeur (commettent) en raison des agissements de son préposé (déléataire) lorsque celui-ci est resté dans le cadre de ses fonctions.

ANNEXES

Annexe 1 - Questions pratiques à se poser en vue d'établir une délégation de pouvoirs

Exemple de procédure établie au sein d'un groupe

1ère étape : le recensement des domaines déléguables

Les DRH et les dirigeants de sociétés :

Ø Font l'inventaire des missions et des responsabilités qu'ils souhaitent déléguer.

Ø Définissent le niveau de délégation optimum en application du principe que le délégataire doit être "celui qui est capable d'identifier le risque et qui a l'autorité pour prendre les mesures correctrices".

Ø Précisent le champ des délégations qui doivent être :

- Précises et adaptées aux champs des responsabilités prévues au contrat de travail,
- Délimitées en périmètre (géographique, d'établissements ou de sociétés),
- Cohérentes avec l'organigramme fonctionnel (deux délégations qui se croisent s'annulent),
- Cohérentes avec les définitions de fonctions existantes ou les procédures de fonctionnement interne.

C'est en raison du caractère individualisé de la délégation que le DRH doit s'inquiéter à chaque changement organisationnel ou à chaque changement de responsables, des conséquences qu'ils peuvent avoir sur les délégations.

Une mission peut être ajoutée ou supprimée à une personne, sans que l'équilibre global du contrat en soit touché, mais le bien fondé d'une délégation peut s'en trouver altéré.

2ème étape : l'élaboration de la délégation

Les DRH et les experts :

Le DRH n'agit pas seul. Il agit avec l'expert du domaine (environnement, informatique...) et le juriste.

L'expert du domaine de la délégation :

L'expert précise les cas de responsabilité pénale dans le domaine concerné.

Il complète l'information sur les facteurs de risque propre à l'activité, sur les niveaux de responsabilité opérationnelle.

La question peut se poser de l'articulation des responsabilités entre l'expert d'un domaine au siège (environnement, sécurité, par exemple) et l'opérationnel en charge de l'activité sur le terrain.

Deux solutions sont possibles :

Ø l'actuel directeur de l'environnement est le primo délégataire et subdélègue ses pouvoirs et responsabilités aux responsables locaux.

Ø l'actuel directeur de l'environnement est déchargé de toute responsabilité hiérarchique, agissant en qualité de conseil/expert au sein du groupe ; les délégations sont alors données aux responsables de l'environnement locaux sous réserve qu'ils disposent des pouvoirs d'identification des risques, de constitution des solutions adaptées et de réalisation de leur mise en œuvre.

Le juriste :

Le juriste pose les questions de "structure" :

Ø Qualité du délégant en relation avec la forme juridique de la société.

Ø S'agit-il d'une délégation pour un ou plusieurs établis segments ? Une ou plusieurs sociétés ? Les dirigeants des sociétés sont-ils identiques ?

Ø Le délégataire justifie-t-il d'un intérêt à agir sur le périmètre concerné ?

Ø Quelle est la procédure interne applicable en la matière ?

Ce travail d'équipe est justifié par le principe que le regard croisé de plusieurs spécialistes est plus riche que celui d'un seul, ou *a fortiori* que celui du généraliste seul.

En conclusion, le juriste valide la délégation quant à la forme, le DRH valide la délégation quant à son opposabilité.

3ème étape : le processus de remise de la délégation

Le formalisme est souhaitable. De plus, la remise de la délégation du délégant au délégataire a aussi un effet pédagogique.

Cette transmission en direct et en personne est le premier acte de "management d'un patron" qui confirme un collaborateur dans ses responsabilités.

Il lui confie ses pouvoirs et ses responsabilités dans le champ de compétences qui est le sien.

Il est "en direct" en mesure de répondre aux interrogations, doutes ou inquiétudes du délégataire sur ses moyens ou sur l'autorité qui lui est conférée.

La remise en main propre assure le délégataire de la confiance personnelle du délégant pour assurer ses responsabilités et permet au délégant d'apprécier "en direct" la solidité de ses délégations.

Par exception, dans des structures complexes nécessitant un nombre de délégations important, la remise en main propre peut être assurée par le management opérationnel à son meilleur niveau.

Dans tous les cas, une délégation ne peut être adressée par courrier.

4ème étape : le suivi des délégations

La validité de la délégation repose notamment sur son acceptation par le délégataire. Comme le formalisme de la délégation elle-même, le formalisme du suivi est important.

Le formalisme couvre : le suivi des délégations, de leur mise à jour et du rôle respectif des divisions et de la direction centrale du "Groupe".

Le suivi des délégations et l'actualisation du processus :

Cette mission incombe clairement aux DRH et aux juristes. Les juristes informent les DRH des changements de nomination des dirigeants, et les DRH vérifient l'impact sur les délégations.

Cela suppose qu'un suivi soit organisé sur :

Ø les délégations existantes dans chaque division (qualité des délégants, des délégataires et domaines délégués),

Ø les dates de remise des délégations et de leur retour, acceptées et signées,

Ø l'archivage des délégations,

Ø les mises à jour des délégations (mutations, évolutions de fonctions...),

Ø la transmission des mises à jour à la DRH et à la Direction Juridique Groupe.

Le support technique :

La société détermine qui assure le support technique, par exemple la DRH Groupe et la Direction Juridique, chacun pour leur partie.

Des standards peuvent être élaborés conjointement par la DRH Groupe et par la Direction Juridique dans différents domaines :

Ø Relations sociales

Ø Gestion du personnel

Ø Hygiène Sécurité et Condition de Travail

Ø Environnement

Ø Informatique...

Si une division décide de déléguer un nouveau champ de compétences, il conviendrait qu'elle travaille de concert avec les directions centrales afin de maintenir la cohérence du système.

Annexe 2 - Dispositions générales à prévoir dans une délégation de pouvoirs

Comme souligné plus haut, il est vivement recommandé d'établir un écrit daté et signé du délégant et du délégataire qui contiendra les précisions suivantes :

- Nom et prénom, signature du délégant ainsi que sa qualité.
- Nom et prénom du délégataire et ses fonctions,
- Indiquer en quoi le délégataire est doté de l'autorité, des moyens nécessaires et des compétences techniques et professionnelles requises,
- Informer le délégataire qu'il a à sa charge de veiller à la bonne application de la réglementation dans l'entreprise et dans les matières qui lui sont déléguées. Il est indispensable de préciser les domaines dans lesquels la délégation a vocation à s'appliquer et en particulier les réglementations que le délégataire a la charge de mettre en œuvre.

C'est pourquoi la délégation consiste non seulement à énoncer les pouvoirs mais également les devoirs.

En effet, le délégataire doit être informé de façon précise de la nature et des conséquences de la mission qui lui est confiée, et par conséquent des responsabilités induites.

- Citer, le cas échéant, compte tenu de l'activité de l'entreprise, les règles à faire respecter,
- Mentionner l'obligation d'information régulière du délégant,
- Définir la durée de la délégation : celle-ci doit en effet avoir un minimum de durée et de stabilité.
- Prévoir éventuellement les conditions de la subdélégation.

Exemple d'une clause issue d'un contrat de travail¹⁰⁵ qui a été déclarée non valide par les juges :

Le salarié « se voit déléguer les pouvoirs généraux de direction et d'organisation des services d'exploitation ; pour exercer ses pouvoirs, M.X, qui dispose notamment de la faculté d'organiser et de coordonner les actions des personnes placées sous sa responsabilité, de surveiller l'exécution des tâches et d'agir par toute voie d'autorité, se conformera aux usages professionnels et aux règles commerciales, sociales et de sécurité en vigueur. Conséquemment aux pouvoirs qui lui sont délégués, M.X peut voir sa responsabilité personnelle engagée en raison de ses actes ou de ses omissions; il peut notamment répondre des infractions aux règles sociales et de sécurité résultant d'une défaillance dans l'exercice de ses pouvoirs ».

Les juges ont estimé que cette rédaction était faite en termes généraux et imprécis :

- « peut voir sa responsabilité personnelle engagée »

- « peut répondre des infractions (...) résultant d'une défaillance dans l'exercice de ses pouvoirs. » ;

qu'il n'était pas établi que M.X disposerait de l'autorité nécessaire du fait des termes trop vagues employés: « agir par toutes voies d'autorité » ; et surtout qu'il n'était pas établi que ce salarié disposerait des moyens financiers et disciplinaires nécessaires pour contrôler et sanctionner le respect de la réglementation en vigueur.

Annexe 3 - Modèles de délégations de pouvoirs

Modèle général

MISE EN GARDE

Ce modèle propose des dispositions à faire éventuellement figurer dans une délégation de pouvoirs. Il est évident que ce modèle est un document type général qui ne saurait être repris tel quel. Il nécessite d'être adapté aux spécificités et aux besoins de l'entreprise souhaitant mettre en place une délégation de pouvoirs.

Entête Société

Délégation de pouvoirs en matière de...

Je soussigné, Monsieur, agissant en ma qualité de Président du Conseil d'Administration de la société, société au capital de euros, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de, sous le numéro B.....

J'ai constaté que la taille de l'entreprise (1), la dispersion géographique de ses sites (1), et la multiplicité de mes activités (3) ne me permet pas d'assurer en permanence le contrôle des procédures internes et de veiller, en toutes circonstances, à la rigoureuse application des règles en vigueur.

C'est pourquoi, j'ai décidé de vous déléguer, dans le cadre de vos attributions et aux conditions ci-après définies, une partie de mes pouvoirs, à charge pour vous d'assumer la responsabilité des décisions prises dans les domaines visés et notamment celles découlant de tout défaut de respect de la réglementation.

En votre qualité de, il vous appartient, par délégation de mes propres pouvoirs de (2), pour les sites (ou l'établissement) (3) dont vous avez la responsabilité :

ø

ø

ø (Expliciter la mission)

Vous vous engagez à prendre toutes les mesures utiles à l'accomplissement de votre mission et vous devrez vous assurer qu'elles sont effectivement respectées.

Pour remplir vos fonctions, vous disposerez d'une indépendance et d'une autonomie totales pour agir dans l'intérêt de la société dans le domaine qui vous a été délégué.

A cet effet, vous disposez de la compétence (technique et juridique), des moyens matériels et humains, des pouvoirs et de l'autorité nécessaires pour vous permettre d'assurer pleinement vos responsabilités.

Vous devez toutefois vous conformer aux lois applicables et aux procédures internes existantes.

Vous déclarez connaître la réglementation en vigueur dans les domaines ci-dessus énoncés, ainsi que les sanctions applicables en cas de non-respect de cette réglementation.

Le cas échéant et si vous le jugez nécessaire, vous pourrez bénéficier à tout moment de l'aide des experts internes de la société ainsi que des conseils externes auxquels la société fait habituellement appel, que vous pourrez interroger sur des problèmes spécifiques.

Il est également convenu que vous pourrez suivre toute formation que vous jugerez utile afin de vous permettre d'approfondir vos connaissances dans le domaine ci-dessus délégué.

Vous pourrez engager les dépenses utiles à la bonne exécution de la présente délégation dans le cadre des procédures internes du Group.

Vous devrez m'informer, par écrit et sans délai, de l'impossibilité où vous vous trouveriez d'assumer vos responsabilités notamment dans les hypothèses où vous estimeriez que les moyens financiers qui vous sont attribués ne sont pas suffisants.

Dans l'hypothèse où vous seriez dans l'incapacité momentanée d'assumer vos responsabilités (absences, maladie), vous pourrez subdéléguer vos pouvoirs (après avoir obtenu au préalable mon autorisation) à celui de vos collaborateurs qui dispose des pouvoirs, de l'autorité et des compétences suffisants et des moyens propres nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Cette subdélégation devra porter sur un ou plusieurs points précisément énumérés. En outre ledit collaborateur devra être prévenu de cette subdélégation et déclarer en connaître et accepter toutes les conséquences. Enfin, le subdélégué devra être informé qu'une nouvelle subdélégation est interdite.

La présente délégation est accordée pour la durée de vos fonctions de et pour une durée qui, en tout état de cause, ne saurait excéder celle de mes propres pouvoirs.

Compte tenu de cette délégation de pouvoirs, vous avez connaissance du fait qu'en cas de non-respect de la réglementation en vigueur par vous ou par le personnel placé sous vos ordres et de la non application de vos obligations et des dispositions ci-dessus, votre responsabilité personnelle pourra être engagée et notamment votre responsabilité pénale.

Je me réserve la faculté de suspendre ou de retirer les pouvoirs délégués par la présente, sans qu'il en résulte une modification de votre qualification.

Fait à

Le

Le Déléataire Le Président

Faire précéder la signature de la formule

"Lu et approuvé – Bon pour acceptation de pouvoirs"

- (1) supprimer la mention non adaptée
- (2) adapter le titre à la situation juridique
- (3) adapter à la situation

Modèle 1
MISE EN GARDE

Ce modèle propose des dispositions à faire éventuellement figurer dans une délégation de pouvoirs. Il est évident que ce modèle est un document type général qui ne saurait être repris tel quel. Il nécessite d'être adapté aux spécificités et aux besoins de l'entreprise souhaitant mettre en place une délégation de pouvoirs.

Entête Société

Délégation de pouvoirs en matière de gestion du personnel

Je soussigné, Monsieur, agissant en ma qualité de Président du Conseil d'Administration de la société, société au capital de euros, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de, sous le numéro B.....

J'ai constaté que la taille de l'entreprise (1), la dispersion géographique de ses sites (1), et la multiplicité de mes activités (3) ne me permettent pas d'assurer en permanence le contrôle des procédures internes et de veiller, en toutes circonstances, à la rigoureuse application des règles en vigueur.

C'est pourquoi, j'ai décidé de vous déléguer, dans le cadre de vos attributions et aux conditions ci-après définies, une partie de mes pouvoirs, à charge pour vous d'assumer la responsabilité des décisions prises dans les domaines visés et notamment celles découlant de tout défaut de respect de la réglementation.

En votre qualité de, il vous appartient, par délégation de mes propres pouvoirs de (2), pour les sites (ou l'établissement) (3) dont vous avez la responsabilité d'appliquer la législation du travail, et notamment les dispositions en matière :

Embauche et de recrutement

D'une manière générale, il vous appartient de :

• veiller à la véracité des informations portées sur les offres d'emplois et de procéder à leur diffusion régulière auprès de l'ANPE.

• veiller à ce qu'aucun critère de discrimination n'interfère dans les processus de sélection et d'évaluation du personnel.

Recours au travail temporaire

Il vous appartient de respecter les dispositions prévues par la législation en vigueur.

Contrat de travail

• veiller au respect de la réglementation légale dans le cadre de la gestion des contrats de travail et notamment concernant la législation applicable en matière de contrats à durée déterminée et de travail à temps partiel.

• respecter les règles relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Droit disciplinaire

Veiller à la bonne application et au respect des dispositions légales insérées dans le règlement intérieur et plus particulièrement celles relatives au droit de la défense des salariés et au harcèlement sexuel et moral.

Formation professionnelle

Veiller à la bonne application de la législation du travail

Durée du travail

Veiller notamment au respect de la législation sur le repos hebdomadaire et le travail de nuit, le repos quotidien, les congés payés et les heures supplémentaires.

Inspection du travail

Veiller à la bonne tenue des livres et registres obligatoires. Ces documents doivent obligatoirement être présentés à l'inspecteur du travail qui en fait la demande.

Il vous appartient de respecter la législation sociale (régime général et complémentaire) et notamment les dispositions applicables en matière de :

• affiliation

• déclarations

• cotisations

Il vous appartient de garantir la confidentialité des fichiers du personnel au regard de la loi "Informatique et libertés".

Vous vous engagez à prendre toutes les mesures utiles à l'accomplissement de votre mission et vous devrez vous assurer qu'elles sont effectivement respectées.

Pour remplir vos fonctions, vous disposerez d'une indépendance et d'une autonomie totales pour agir dans l'intérêt de la société dans le domaine qui vous a été délégué.

A cet effet, vous disposerez de la compétence (technique et juridique), des moyens matériels et humains, des pouvoirs et de l'autorité nécessaires pour vous permettre d'assurer pleinement vos responsabilités.

Vous devrez toutefois vous conformer aux lois applicables et aux procédures internes existantes.

Vous déclarez connaître la réglementation en vigueur dans les domaines ci-dessus énoncés, ainsi que les sanctions applicables en cas de non-respect de cette réglementation.

Le cas échéant et si vous le jugez nécessaire, vous pourrez bénéficier à tout moment de l'aide des experts internes de la société ainsi que des conseils externes auxquels la société fait habituellement appel, que vous pourrez interroger sur des problèmes spécifiques.

Il est également convenu que vous pourrez suivre toute formation que vous jugerez utile afin de vous permettre d'approfondir vos connaissances dans le domaine ci-dessus délégué.

Vous pourrez engager les dépenses utiles à la bonne exécution de la présente délégation dans le cadre des procédures internes du Groupe.

Vous devrez m'informer, par écrit et sans délai, de l'impossibilité où vous vous trouveriez d'assumer vos responsabilités notamment dans les hypothèses où vous estimeriez que les moyens financiers qui vous sont attribués ne sont pas suffisants.

Dans l'hypothèse où vous seriez dans l'incapacité momentanée d'assumer vos responsabilités (absence, maladie), vous pourrez subdéléguer vos pouvoirs (après avoir obtenu au préalable mon autorisation) à celui de vos collaborateurs qui dispose des pouvoirs, de l'autorité et des compétences suffisants et des moyens propres nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Cette subdélégation devra porter sur un ou plusieurs points précisément énumérés. En outre ledit collaborateur devra être prévenu de cette subdélégation et déclarer en connaître et accepter toutes les conséquences. Enfin, le subdélégué devra être informé qu'une nouvelle subdélégation est interdite.

La présente délégation est accordée pour la durée de vos fonctions de et pour une durée qui, en tout état de cause, ne saurait excéder celles de mes propres pouvoirs.

Compte tenu de cette délégation de pouvoirs, vous avez connaissance du fait qu'en cas de non-respect de la réglementation en vigueur par vous ou par le personnel placé sous vos ordres et de la non application de vos obligations et des dispositions ci-dessus, votre responsabilité personnelle pourra être engagée et notamment votre responsabilité pénale.

Je me réserve la faculté de suspendre ou de retirer les pouvoirs délégués par la présente, sans qu'il en résulte une modification de votre qualification.

Fait à

Le

Le Délégué Le Président

Faire précéder la signature de la formule

"Lu et approuvé – Bon pour acceptation de pouvoirs"

- (1) supprimer la mention non adaptée
- (2) adapter le titre à la situation juridique
- (3) adapter à la situation

MISE EN GARDE

Ce modèle propose des dispositions à faire éventuellement figurer dans une délégation de pouvoirs. Il est évident que ce modèle est un document type général qui ne saurait être repris tel quel. Il nécessite d'être adapté aux spécificités et aux besoins de l'entreprise souhaitant mettre en place une délégation de pouvoirs.

Entête Société

Délégation de pouvoirs en matière d'environnement

Je soussigné, Monsieur, agissant en ma qualité de Président du Conseil d'Administration de la société, société au capital de euros, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de, sous le numéro B.....

J'ai constaté que la taille de l'entreprise (1), la dispersion géographique de ses sites (1), et la multiplicité de mes activités (3) ne me permet pas d'assurer en permanence le contrôle des procédures internes et de veiller, en toutes circonstances, à la rigoureuse application des règles en vigueur.

C'est pourquoi, j'ai décidé de vous déléguer, dans le cadre de vos attributions et aux conditions ci-après définies, une partie de mes pouvoirs, à charge pour vous d'assumer la responsabilité des décisions prises dans les domaines visés et notamment celles découlant de tout défaut de respect de la réglementation.

En votre qualité de, il vous appartient, par délégation de mes propres pouvoirs de (2), pour les sites (ou l'établissement) (3) dont vous avez la responsabilité :

ø de faire assurer et de veiller au respect des dispositions légales et réglementaires et des règles administratives ou des usages applicables en matière de protection de l'environnement et du cadre de vie ainsi que celles applicables aux sites classés et de prendre toutes mesures à cet effet pour assurer notamment :

- l'organisation et l'exploitation des sites ainsi que les conditions matérielles de réalisation de l'activité de la société,

- l'adaptation ou la mise en conformité de l'outil de production et du site aux regards des évolutions éventuelles de la réglementation et des prescriptions de l'autorité administrative.

Et, en particulier dans ce cadre :

ø D'assurer la mise en place et de veiller au respect des règles et procédures nécessaires à l'exploitation quotidienne, en conformité avec les dispositions des arrêtés préfectoraux régissant les activités des sites.

ø D'engager et d'assurer le respect de toutes les procédures administratives nécessaires à l'ouverture de dépôts.

ø D'engager et d'assurer le respect de toutes les procédures et formalités administratives nécessaires dans le cadre de l'exploitation des sites.

ø De faire assurer et de veiller à l'exploitation des sites et aux conditions matérielles de réalisation des activités de la société conformément aux règles et usages de la Profession.

ø De vous assurer de la mise en œuvre et du suivi de tous les moyens nécessaires pour lutter contre les risques environnementaux pendant l'activité et après la cessation de l'activité de la société sur les sites. D'assurer le respect de la réglementation applicable ainsi que des règles et de toutes prescriptions imposées par l'administration en matière de sites et sols pollués.

ø De prendre toutes les dispositions pour faire cesser sans délai toute propagation de pollution déclarée ou découverte quelle qu'en soit la nature, l'importance et les risques.

ø D'assurer le respect des seuils de stockage décrits dans la nomenclature des rubriques des ICPE, seuils qui correspondent au classement du site, rubrique par rubrique.

ø D'engager, si nécessaire, auprès de l'autorité compétente toute demande de classement pour une rubrique donnée, en particulier, dès lors que les quantités de stockage (pic) sont supérieures aux seuils existants.

ø De veiller à ne pas accepter de dépassement du seuil autorisé tant que la procédure engagée n'a pas abouti.

ø De mettre en place, en tant que de besoin, le tri sélectif des déchets et la procédure de suivi de destruction des Déchets Industriels Spéciaux (D.I.S.).

ø D'engager, si nécessaire, et de respecter toutes les règles et procédures applicables lors d'une cessation d'activité

Vous vous engagez à prendre toutes les mesures utiles à l'accomplissement de votre mission et vous devrez vous assurer qu'elles sont effectivement respectées.

Pour remplir vos fonctions, vous disposerez d'une indépendance et d'une autonomie totales pour agir dans l'intérêt de la société dans le domaine qui vous a été délégué.

A cet effet, vous disposerez de la compétence (technique et juridique), des moyens matériels et humains, des pouvoirs et de l'autorité nécessaires pour vous permettre d'assurer pleinement vos responsabilités.

Vous devrez toutefois vous conformer aux lois applicables aux procédures internes existantes.

Vous déclarez connaître la réglementation en vigueur dans les domaines ci-dessus énoncés, ainsi que les sanctions applicables en cas de non-respect de cette réglementation.

Le cas échéant et si vous le jugez nécessaire, vous pourrez bénéficier à tout moment de l'aide des experts internes de la société ainsi que des conseils externes auxquels la société fait habituellement appel, que vous pourrez interroger sur des problèmes spécifiques.

Il est également convenu que vous pourrez suivre toute formation que vous jugerez utile afin de vous permettre d'approfondir vos connaissances dans le domaine ci-dessus délégué.

Vous pourrez engager les dépenses utiles à la bonne exécution de la présente délégation dans le cadre des procédures internes du Groupe.

Vous devrez m'informer, par écrit et sans délai, de l'impossibilité où vous vous trouveriez d'assumer vos responsabilités notamment dans les hypothèses où vous estimeriez que les moyens financiers qui vous sont attribués ne sont pas suffisants.

Dans l'hypothèse où vous seriez dans l'incapacité momentanée d'assumer vos responsabilités (absence, maladie), vous pourrez subdéléguer vos pouvoirs (après avoir obtenu au préalable mon autorisation) à celui de vos collaborateurs qui dispose des pouvoirs, de l'autorité et des compétences suffisants et des moyens propres nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Cette subdélégation devra porter sur un ou plusieurs points précisément énumérés. En outre ledit collaborateur devra être prévenu de cette subdélégation et déclarer en connaître et accepter toutes les conséquences. Enfin, le subdélégué devra être informé qu'une nouvelle subdélégation est interdite.

La présente délégation est accordée pour la durée de vos fonctions de et pour une durée qui, en tout état de cause, ne saurait excéder celles de mes propres pouvoirs.

Compte tenu de cette délégation de pouvoirs, vous avez connaissance du fait qu'en cas de non-respect de la réglementation en vigueur par vous ou par le personnel placé sous vos ordres et de la non application de vos obligations et des dispositions ci-dessus, votre responsabilité personnelle pourra être engagée et notamment votre responsabilité pénale.

Je me réserve la faculté de suspendre ou de retirer les pouvoirs délégués par la présente, sans qu'il en résulte une modification de votre qualification.

Fait à

Le

Le Délégué Le Président

Faire précéder la signature de la formule

"Lu et approuvé – Bon pour acceptation de pouvoirs"

(1) supprimer la mention non adaptée

(2) adapter le titre à la situation juridique

(3) adapter à la situation

Introduction:

Longtemps, l'entreprise est restée cantonnée à une enceinte fermée où l'on pointait souvent pour entrer et sortir. La mobilité désormais nécessaire, des nouvelles habitudes sociales et, surtout, les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ont étendu l'entreprise en dehors de ses frontières traditionnelles.

Comme les autres directions, la DRH a donc intégré les TIC dans la pratique quotidienne.

1) Définition:

Le SIRH est un système intégré (de type ERP) qui regroupe les systèmes informatiques qui gèrent les ressources humaines, des plus classiques, comme la paye ou la gestion du temps, aux systèmes d'évaluation ou de formation. Le SIRH peut être lui-même une brique d'un ERP.

2) SIRH, Système d'Information des Ressources Humaines

Les principales fonctions du SIRH sont :

- la gestion administrative du personnel (dossiers, suivi...),
- la paye,
- la gestion des rémunérations,
- la gestion des temps et de l'activité (GTA),
- la gestion des compétences et de la formation,
- le recrutement.

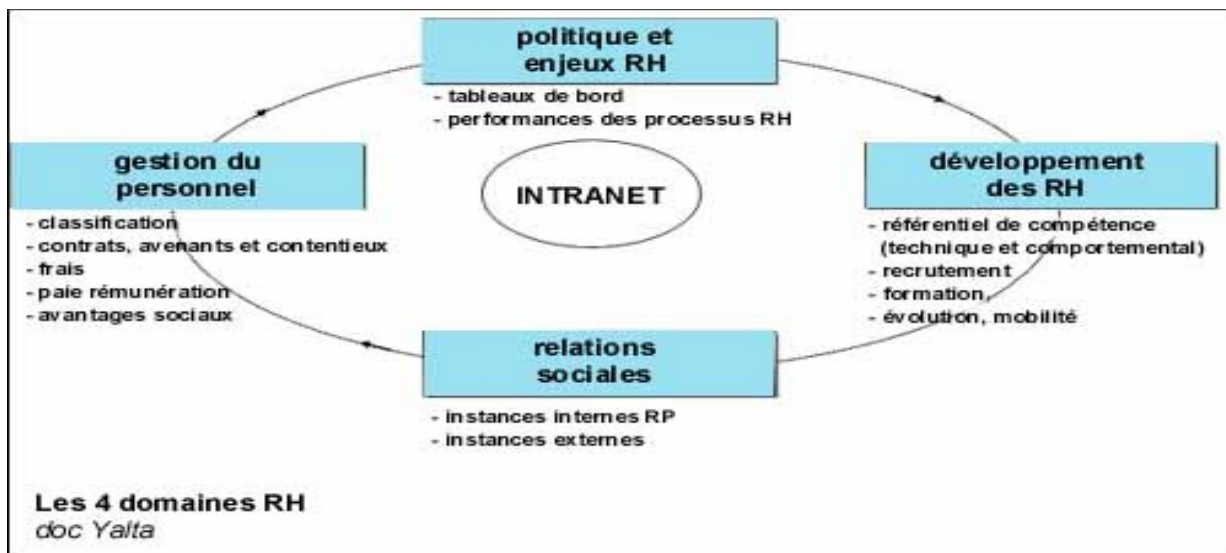
Des systèmes intègrent généralement un info-centre permettant aux responsables RH d'effectuer eux-mêmes paramétrages et traitements informatiques simples.

Des interfaces par intranet favorisent la décentralisation de la collecte des informations (absences, demandes de congés) et l'automatisation des circuits d'approbation.

Enfin, la présence d'un workflow administratif est utile pour suivre les différentes démarches (demandes de congés, gestion des horaires...).

3) La Direction des Ressources Humaines

Schématiquement, les activités de la DRH se répartissent en 4 domaines fédérés par une communication via l'intranet.



Parler de système d'informations des ressources humaines (SIRH) induit d'emblée une forme d'intégration des processus métiers de la DRH, des informations et des applications informatiques associées dans un concept d'ERP. La réalité ne se prête pas si facilement à une telle vision.

4) Les informations manipulées dans un SIRH

Prenons quelques exemples d'informations, analysées par critères :

Exemples d'informations traitées dans le SIRH	E	Ef	C	I	D	Cn	F
Éléments variables de paie (absences, congés...)	x	x		x			x
Données personnelles de paie et bulletins	x	x	x	x	x	x	x
Frais de déplacement	x	x	x	x	x	x	x
Intranet RH	x	x		x	x		
Catalogue de formation	x	x			x		
Relations sociales (CE, Organisations syndicales...)	x		x	x		x	
Référentiel des compétences	x	x			x		
Bilans de compétences, 360°			x				
Évaluations personnelles	x		x				x

Exemples d'informations traitées dans le SIRH
doc. Yalta

Légende des critères :

- **E** : l'Efficacité qualifie toute information pertinente utile aux processus métier, livrée au bon moment, sous une forme correcte, cohérente et utilisable.
- **Ef** : l'Efficiency qualifie la mise à disposition de l'information grâce à l'utilisation optimale (la plus productive et la plus économique) des ressources.
- **C** : la Confidentialité concerne la protection de l'information sensible contre toute divulgation non autorisée.
- **I** : l'Intégrité touche à l'exactitude et à l'exhaustivité de l'information ainsi qu'à sa validité au regard des valeurs de l'entreprise et de ses attentes.

- **D** : la Disponibilité qualifie l'information dont peut disposer un processus métier tant dans l'immédiat qu'à l'avenir. Elle concerne aussi la sauvegarde des ressources nécessaires et les moyens associés.
- **C** : la Conformité consiste à se conformer aux lois, aux réglementations et aux clauses contractuelles auxquelles le processus métier est soumis, c'est-à-dire aux critères professionnels imposés par l'extérieur comme par les politiques internes.
- **F** : la Fiabilité concerne la fourniture d'informations appropriées qui permet au management de piloter l'entreprise et d'exercer ses responsabilités fiduciaires et de gouvernance.

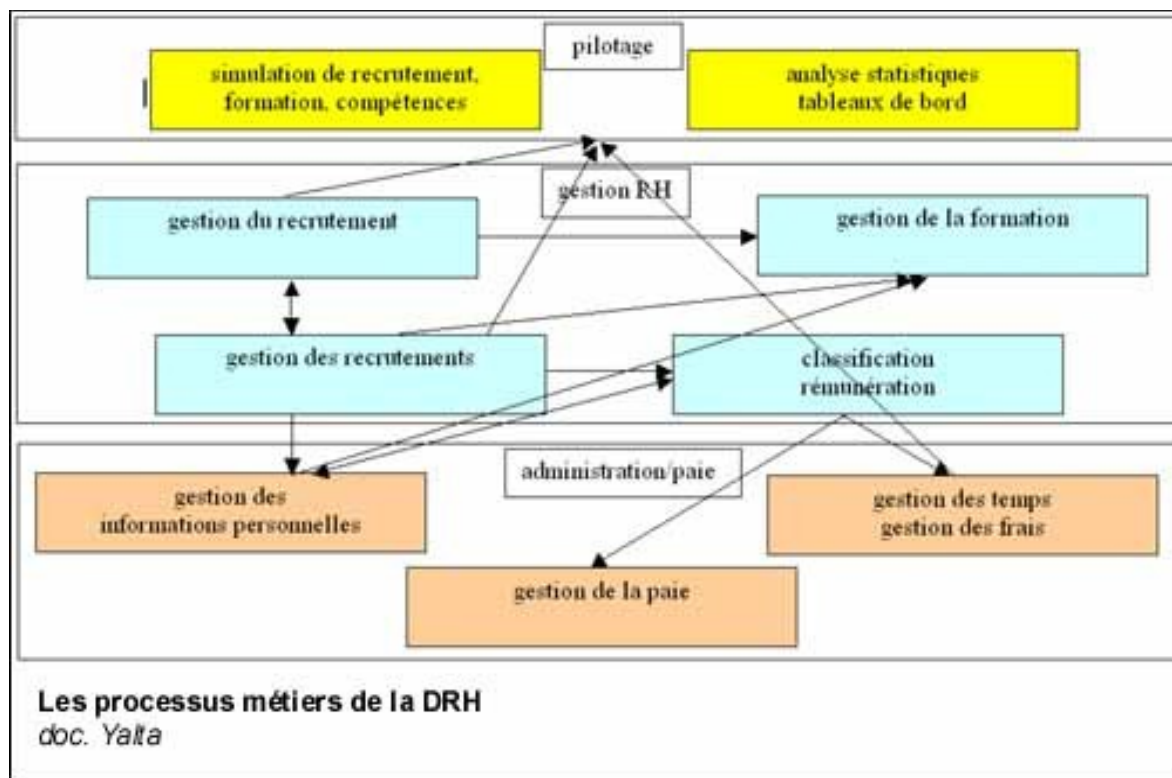
On constate que les contraintes qui pèsent sur les informations que traite le SIRH sont très variables, entre la paie qui s'appuie à la fois sur des informations personnelles et un cadre réglementaire strict, dans un processus très exigeant (délais, fiabilité), les évaluations personnelles qui concernent un nombre limité d'acteurs (management, DRH), la communication interne (intranet), le tableau de bord RH destiné à la direction, on passe d'un extrême à l'autre.

Comment concilier dans ces conditions la recherche d'un système d'information fluide et efficace et un cloisonnement strict des données ? La réponse passe par une gestion très stricte des autorisations d'accès sur un ensemble de données très disparates au regard des critères évoqués. Mais on ne manquera pas de relever que l'intégration opérée par le SIRH présente le risque de donner un accès très large à un administrateur informatique, par exemple.

5) Les processus métiers de la DRH

Comme sur les données, le constat sur les processus amène à une situation contrastée. Ceci se caractérise sur plusieurs plans :

- les processus à cycle relativement rapide (gestion administrative et paie) mettent en jeu des volumes qui nécessitent une optimisation des processus. Ce sont les candidats traditionnels du SIRH, dans la mesure où le périmètre de conduite du changement est assez confiné (DRH, DAF, responsables d'unité).
- les processus de GRH qui sont basés sur des workflows et irriguent toute l'entreprise (intranet, gestion des temps, recrutement, gestion des compétences, évaluations annuelles par exemple), ils sont très dépendants d'acteurs externes à la DRH et, en ce sens, plus difficiles à implanter et à piloter
- les processus très spécialisés et confinés à quelques acteurs (gestion des instances avec les organisations syndicales et les DP, veille en droit social, litiges, réglementaire de paie, etc.) sont moins prioritaires, en général.
- enfin, notons que certains processus sont souvent absents, comme le processus "achats" de la DRH (achats de formation, de recrutement, de communication...).



Dans ce contexte un peu complexe et hétérogène, pourquoi construire un SIRH ? Les raisons suivantes nous semblent déterminantes :

- la vision ERM (Employee Relationship Management) qui nécessite d'avoir une vue complète des informations sur un salarié et de pouvoir les lui communiquer à tout moment ;
- la performance et la fiabilité, qui ne sont pas toujours au rendez-vous, en particulier du fait de la coexistence de nombreux systèmes d'information (applications dédiées, tableurs) et de l'absence de modèle de données ;
- le risque que fait peser une performance insuffisante, que ce soit sur le plan financier (virements, calculs de cotisations) ou contractuel (confidentialité, conformité légale) ;
- l'émergence d'un fonctionnement en centre de services (front-office), que ce soit pour les salariés ou leurs managers, afin d'améliorer la perception de la DRH ;
- le tableau de bord de la DRH qui ne peut plus se limiter au « bilan social ».

6) SIRH et externalisation

Il est classique que les SIRH soient externalisés pour tout ou partie. En particulier :

- le traitement de la paie et des virements,
- la mise à jour du référentiel réglementaire (règles de paie),
- l'ingénierie pédagogique (catalogues de formation),
- l'inscription aux formations,
- la réalisation des formations,
- le recrutement,

- la réalisation de la communication, de l'intranet.

Il est important de bien redéfinir les rôles et responsabilités afin de piloter des processus de bout en bout entre les fournisseurs et leur client.

L'un des points de préoccupation reste la consolidation de l'ensemble des informations, externes ou internes, de façon à ce que les tableaux de bord RH gèrent aussi les informations stockées par les fournisseurs. Les nouvelles architectures sont intéressantes sous cet angle.

7) Notion d'ERM, Employee Relationship Management

Ce concept est calqué sur la notion de CRM et met le salarié au centre du système. Il apporte au SIRH des fonctionnalités propres à valoriser le "capital humain".

Il cherche des critères mesurables pour définir la compétence, l'évolution et la performance des individus. Il vise à satisfaire au mieux les souhaits de chacun (horaires, congés, évolution professionnelle...).

8) La GTA , Gestion des Temps et de l'Activité

Gestion du temps de présence, 35 heures, heures supplémentaires, repos compensateurs, temps partiel sont au menu de la GTA qui peut assurer aussi le contrôle des badgeuses et autres pointeuses modernes. Les systèmes les plus avancés savent aussi gérer les plannings et assurer le découpage des tâches et l'optimisation des postes de travail.

9) Comment réussir son SIRH ?

Au travers de ce dossier, on aura compris que l'approche processus, puis SIRH, est à la fois une nécessité pour les DRH et un risque. Pour réussir son SIRH, le DRH aura soin de s'impliquer dans la définition de ses objectifs stratégiques et leur déclinaison dans les principaux processus de la DRH. Ensuite, il devra soigneusement réfléchir aux responsabilités à affecter, et aux autorisations d'accès aux informations qu'il faudra maintenir.

Cette approche processus doit être pilotée sans attendre le SIRH, c'est-à-dire définir des objectifs, des indicateurs de mesure et une démarche d'amélioration (PDCA). Même si les indicateurs sont peu précis, la culture même de la mesure et de l'amélioration doit être généralisée.

Le projet devient ensuite un projet de déploiement d'ERP avec ses ateliers de réflexion, les spécifications fonctionnelles, le choix de progiciel et, éventuellement, de quelques produits de niche à interfacer. Enfin, formation, communication et conduite du changement restent des conditions de réussite essentielles. Dès lors que la réglementation sociale devient complexe, comme en France, le choix du progiciel de paie devient critique et il est fortement déconseillé d'innover. En revanche, de nombreux grands comptes ont dissocié la gestion administrative (y compris la paie) de la GRH.

Conclusion

Le SIRH fournit les données nécessaires pour l'identification, la traçabilité et la vérification des ressources humaines. À travers ce système d'information, c'est une grande part des processus de pilotage de l'entreprise dont on peut analyser et mesurer l'efficacité et la pertinence. D'autant plus que ce système d'information constitue souvent la seule trace concrète du fonctionnel réel. Aussi la capacité du SIRH à bien fonctionner doit intégrer sa capacité à bien évoluer : des compétences adaptées aux nouvelles technologies, l'anticipation stratégique des besoins de l'entreprise et des évolutions des technologies informatiques, etc. sont autant de clés influençant la capacité de progrès du système d'information et donc son efficacité à court et moyen termes.

L'actualité de ces dernières années a amené le législateur à imposer aux entreprises une plus grande transparence vis-à-vis des employés. Malgré tout cela, le système d'information de la fonction ressources humaines reste un système qui présente des particularités insolites du fait de son côté humain : renseignements indéterminés, hétéroclites, polysémiques, transitant entre de nombreux acteurs, il ne faut pas donc tomber dans l'utopie de l'informatique. La construction d'un SIRH dépend plus de la volonté et des intérêts des décideurs RH que de l'outil informatique.

Aujourd'hui et à travers les expériences, la volonté qui apparaît est celle de la mise en place d'un système d'information qui accompagne les entreprises dans la gestion du quotidien et la préparation de l'avenir à travers une meilleure gestion de la connaissance dans l'entreprise, mais surtout une participation à la création de valeur de la GRH, qui s'appuie sur une planification à long terme, implique donc une répartition du mode d'administration entre l'employé, devenu acteur de son avenir professionnel, et l'entreprise; les technologies apportant plus de transparence et jouant un rôle de facilitateur de la prise de décision.

Conclusion générale

**La GRH est une vision globale des Ressources Humaines
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.**

Les mutations technologiques, le ralentissement de la croissance, le développement de la concurrence, etc. ces éléments ont modifié profondément la **GRH**, c'est pourquoi un renouvellement des pratiques s'est avéré nécessaire, en quelques années, la fonction personnelle se transforme en fonction **RH**. Ce changement d'appellation est un changement de perspectives et de pratiques.

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 2000, la qualité du **Management Ressources Humaines (MRH)**, est devenue un facteur clé de succès pour toute entreprise.

Au travers de leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme le moyen d'accroître leur compétitivité. C'est le premier pas d'une stratégie en les mettant en parallèle avec les priorités de l'entreprise afin de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée.

Les professionnels de la fonction se mettent d'accord sur trois objectifs :

- Adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des ressources humaines.
- Optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs globaux.

Aujourd'hui, les chefs d'entreprises savent qu'une mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif, détermine cette conviction, et contribue à l'émergence de la fonction du personnel et sa transformation en ressources humaines.

LEXIQUE POUR LES RESSOURCES HUMAINES

APPEI: Association des Professionnels Pour la Promotion de l'Emploi sur Internet. Association qui regroupe les principaux acteurs de diffusion d'offres d'emploi sur le web (job boards). Cette organisation a souhaité élaborer et faire respecter à ses membres une charte déontologique propre au recrutement effectué via Internet, face au développement fulgurant de ce nouveau média, et afin d'éviter des dérives ou des dérapages.

Assessment Center (centre d'évaluation en français) : Ensemble de méthodes d'évaluation en « situation » qui utilise différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste .), accompagnées d'entretiens et éventuellement de tests et de questionnaires de personnalité.

La validité prédictive de ce type d'outils est forte mais l'inconvénient majeur réside dans son coût et dans sa difficulté de mise en oeuvre pour des candidats en poste notamment (longueur de l'évaluation : 1/2 à 1 journée entière).

Abondement : Versement discrétionnaire assuré par l'entreprise en compléments des apports d'un salarié à un plan d'épargne entreprise (PEE) ou à un compte épargne temps (CET).

Absentéisme : Taux d'absences constatées par rapport au temps de travail contractuel; on l'analyse en fonction de ces causes: maladies, accidents du travail,...

Accident du travail : Accident qui se produit pendant le temps de travail ou au cours du trajet du domicile au lieu de travail, dans chaque entreprise, des taux de fréquence et de gravité sont établis annuellement, afin d'en déduire les cotisations à verser à la caisse d'assurance.

Accord d'entreprise : Convention collective dont le champ d'application est limité à une entreprise ou à un sous-ensemble de celle-ci, et elle est issue d'une négociation entre l'employeur et les syndicats représentatifs. Elle traite de l'emploi, des conditions de travail ou des garanties sociales.

Aménagement du temps de travail : Ensemble de méthodes qui permettent aux organisations d'adapter au mieux la durée du travail, en tenant compte des variations de charges et des rythmes des salariés.

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail: cet établissement public dépend du Ministère de l'emploi.

Analyse de poste : Etude d'un poste de travail dans ses caractéristiques propres et ses relations avec les autres postes de l'organisation; on repère ses missions, ses activités principales, sa place hiérarchique et ses réseaux relationnels; on évalue les qualifications et les savoir-faire qu'il faut pour l'occuper.

Apprentissage : Formations de longue durée en entreprise basée sur l'acquisition de connaissances par la pratique.

Approche client : Approche consistant à concevoir, structurer et orienter le service des ressources humaines d'une organisation pour l'adapter aux besoins de la clientèle, constituées en particulier des cadres hiérarchiques et des employés.

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel ; elle regroupe les praticiens de la fonction Ressources Humaines ; elle publie une revue, possède des commissions thématiques et gère un centre de formation.

Avantage en nature : Compléments non monétaires de la rémunération, ils sont normalement imposables et l'employeur doit les estimer à leur valeur réelle (mise à disposition par l'employeur d'un logement, d'une voiture...)

Avantage sociaux : Partie de la rémunération globale qui comprend les vacances, les congés d'hiver et les cotisations à des régimes de retraite ou d'assurance ; se sont des compléments salariaux légèrement différents des charges sociales.

Audit social : Analyse d'écart entre la situation réelle et ce qui était prévu ou nécessaire d'un point de vue social par exemple, on peut mesurer la pertinence d'une gestion des ressources humaines par rapport à ses objectifs ; on peut en tester la conformité par rapport aux contraintes institutionnelles, conventionnelles ou légales.

Annnonce ou offre d'emploi : Espace réservé dans un support presse ou autre média pour la diffusion d'une offre d'emploi. On y trouve le sujet de la recherche (poste, profil, type de société), la définition du poste recherché et de l'emploi proposé, l'adresse du cabinet missionné auquel le CV. doit être envoyé, avec une référence. On peut y mentionner éventuellement la mention d'appartenance à un syndicat, le nom de l'agence de publicité qui intervient et le nom de la Société.

Annuaire des Écoles : La plupart des écoles d'ingénieurs, de commerces, et de plus en plus de troisièmes cycles universitaires publient des annuaires des diplômés qu'ils envoient généralement aux cabinets de recrutement. Ces annuaires sont un bon moyen de se faire connaître des cabinets de conseils en recrutement car ils permettent à ces derniers de pratiquer de l'approche directe de candidats (cf. ce terme).

Alternance

Méthode pédagogique qui s'appuie sur une articulation entre :

- des enseignements généraux, professionnels et technologiques ;
- l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle en relation avec les enseignements requis.
Ces enseignements et acquisitions se déroulent alternativement en entreprise et en centre de formation.
L'alternance est organisée sous forme de partenariats entre l'entreprise et l'établissement de formation. Selon les cas, l'un ou l'autre des partenaires, plus rarement les deux, sont maîtres d'oeuvre.

Une formation alternée associe le plus souvent des enseignements généraux, professionnels et technologiques dispensés dans des organismes de formation ainsi que l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice en entreprise d'une activité professionnelle en relation avec les enseignements reçus. Insertion dans la période de transition vers la vie active, de phases plus ou moins longues, où le jeune est en mesure de combiner la formation (apprentissage intellectuel) avec une expérience pratique de travail.

Apprentissage

Ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques, ou de développer des aptitudes.

L'apprentissage est une forme d'éducation alternée. Il a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l'obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique du second degré ou du supérieur ou un ou plusieurs titres homologués

Analyse de besoin (de formation)

Démarche permettant de définir des besoins de formation (voir besoin de formation).

Acquis : Ensemble des savoirs et savoir-faire dont une personne manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle, sociale ou de formation. Les acquis exigés pour suivre une formation constituent les pré-requis.

Action de formation : Processus mis en oeuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation. Au sens légal les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme. Celui-ci, établi en fonction d'objectifs pédagogiques préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en oeuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats

Attestation de stage Document écrit, remis au stagiaire, qui certifie sa participation à une formation.

Autoformation L'autoformation est un mode de formation individuelle dans lequel l'individu apprend par lui-même. Cette modalité de la formation (ou plutôt de l'apprentissage) est gouvernée par plusieurs principes :

l'individu détermine lui-même ses objectifs, éventuellement avec le conseil de l'institution ou du(es) formateur(s) ;
l'individu construit lui-même son parcours de formation, éventuellement avec le conseil du(es) formateur(s) ;
l'individu choisit lui-même ses ressources et méthodes pédagogiques, éventuellement parmi une offre de l'institution ou du(es) formateur(s).

- B -

Bilan de Compétences : Le bilan de compétences, ouvert aux salariés à partir de 2 ans d'ancienneté, aide à faire le point tant au niveau des compétences professionnelles que personnelles. Un bilan s'étend parfois sur plusieurs semaines et va bien au-delà d'une batterie de tests d'orientation. Les bilans de compétences sont effectués par des CIBC (Centres inter-institutionnels de bilans de compétences) ou par des cabinets spécialisés.

Broker (courtier en anglais) : Société de recrutement d'origine anglo-saxonne prônant la pratique contractuelle du contingency (cf. ce terme) et dont l'activité se limite à du sourcing (cet autre terme), c'est à dire à une simple prestation de "vente de cvs", activité de recrutement à faible valeur ajoutée.

La notion fondamentale de conseil, qu'il soit dirigé vers les entreprises ou vers les candidats, est totalement absente du métier du courtier (ou broker), à la différence du métier du conseil en recrutement.

Seuls, les critères de rapidité et de disponibilité des candidats importent dans le service procuré par le broker.

On peut comparer sur de nombreux aspects son activité à celle des entreprises d'intérim à la différence que les agences d'intérim rencontrent généralement leurs intérimaires ! Il est en quelque sorte une entreprise d'intérim spécialisée dans les fonctions et compétences souvent informatiques.

Bilan social : Document annuel qui fait le point sur les principales données sociales selon des critères légaux. Le formalisme n'est pas obligatoire, mais la présence de 7 grands chapitres est obligatoire : emplois, rémunérations, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, relations professionnelles, formation et autres conditions de vie. Ce document est obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Capacité

Ensemble des dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de... Une capacité représente la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche, ou l'exercice d'une profession. Elle peut être objet d'une évaluation directe, sous réserve d'une volonté de mise en oeuvre de la part de celui dont on veut apprécier la capacité.

Compétence professionnelle

Mise en oeuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. La compétence vise un savoir-faire en situation, relatif à une situation déterminée. La notion de "compétences transférables" traduit l'idée de compétences susceptibles de s'appliquer à des domaines, des contenus, des tâches, des situations variées, et celle d'une organisation le plus souvent hiérarchisée des compétences de l'individu, certaines étant considérées comme dérivées de compétences plus générales.

L'exercice d'un emploi exige l'utilisation, sinon la maîtrise, de compétences de plus en plus complexes et surtout de plus en plus nombreuses. Aussi cette notion est-elle nécessairement à utiliser au pluriel lorsqu'elle sert à caractériser un emploi ; il n'existe pas une compétence mais des compétences. Pour définir le terme, le CEREQ prend en compte trois rubriques : celle des savoirs, des savoir-faire et celle des savoir-être.

La compétence est inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours "compétence à agir" et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action. Autrement dit, la compétence se rapporte autant à des situations professionnelles qu'à des qualités individuelles et l'on ne peut valablement évaluer les secondes sans avoir une connaissance des premières. Toute compétence combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent : des savoirs, des savoir-faire, des types de raisonnement, des capacités relationnelles. En considération de ces deux caractéristiques, on peut convenir d'appeler compétence un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structuré en fonction d'un but dans un type de situations données. A contrario, ni les aptitudes générales individuelles, ni les diplômes détenus ne sont des compétences.

Compétences = formation initiale + formation continue + expériences

Cabinet de conseil en recrutement (ou conseil en recrutement) : Entreprise de services composée d'un ou plusieurs consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement.

Le conseil en recrutement s'étend donc de l'aide à la définition du poste, du conseil en structure, . . . jusqu'à la définition du profil recherché, et à la présentation du candidat adéquat.

Il n'est pas rare d'assister les deux parties dans la phase finale de négociation, durant la période d'essai voire sur du long terme. Un conseil en recrutement offre toujours une garantie dite de bonne fin.

Conseil en formation

Activité menée par un prestataire (personne ou organisme) extérieur à la structure dans laquelle il intervient.

Il propose une stratégie de formation en tenant compte de la politique générale de l'entreprise : définition des besoins, élaboration du plan ou éventuellement d'une action et évaluation des effets

Candidat : C'est, selon le cabinet de recrutement, la personne la plus proche du profil recherché par l'entreprise cliente.

Pour un poste, on présente généralement 3 à 5 candidats mais cela peut varier en fonction de la difficulté du poste et de la rareté du profil du candidat.

Candidathèque : Néologisme synonyme de cvthèque.

En général, site web mis en place et commercialisé par les job boarders en direction d'entreprises et de cabinets de recrutement.

Ces vastes bases de données regroupent les cvs de candidats, permettant aux recruteurs d'effectuer des recherches multi-critères à l'intérieur des candidatures dans le cadre de leur sourcing . voir ce terme).

Dans le cadre de bases de données internes aux entreprises et aux cabinets de recrutement, on parle plutôt de vivier de candidats ou de fichiers candidats.

Chargé(e) de recherche ou assistant(e) de recherche : La mission principale des chargés de recherche est d'identifier les candidats potentiels correspondant à un profil de poste recherché.

Une fois le candidat identifié (notamment grâce aux annuaires des écoles), on lui présente le poste et s'il est intéressé et compétent, il rencontre le consultant chargé de la mission de recrutement au cours d'un entretien.

Le chargé de recherche a un rôle clé lors d'une mission d'approche directe car c'est lui qui identifie les candidats "cibles".

Charte Qualité : Ensemble de principes de qualité qui doivent être suivis par les adhérents à un système de qualification.

Cursus ou parcours (de formation)

Itinéraire organisé d'acquisition de connaissances. Il comporte des évaluations et peut déboucher sur une validation

Chasseur de têtes (head hunter en anglais) : Cabinet de recrutement spécialisé dans la méthode d'approche directe de candidats (pas d'annonces d'emploi diffusées), appelée également "chasse" ou "head hunting" en anglais.

CNIL : Commission Nationale Informatique et Libertés.

Régit le fonctionnement des fichiers dans le cadre du recrutement et a apporté deux recommandations relatives à la collecte et au traitement d'informations nominatives lors d'opérations de conseil en recrutement (1985, 2002).

Coach : Consultant qui pratique le coaching (voir ce terme).

Coaching : Accompagnement personnalisé (à la carte) de dirigeants et de cadres moyens ou supérieurs.

Consultant : Il est au centre d'une mission de recrutement.

Suivant les cabinets de recrutement, ses missions varient mais de manière générale, il a un rôle commercial, de conseils, d'évaluation du besoin, de recherche des candidats, et d'évaluation de ces derniers.

Son expérience, sa sensibilité professionnelle, ses qualités humaines et sa finesse de jugement sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'une mission de recrutement.

Contingency : Pratique commerciale de recrutement signifiant que d'une part le paiement des honoraires est conditionné par l'embauche effective de l'un des candidats présentés (pas de paiements d'acomptes) et que d'autre part, la recherche n'est pas exclusive (inexistence d'un contrat d'exclusivité signé avec un cabinet) et donc que plusieurs cabinets sont en général missionnés et mis en concurrence sur un même poste à pourvoir. "Que le plus rapide gagne" pourrait être la devise du Contingency. Cette pratique qui se veut constituer une obligation de résultats (totalement illusoire étant donné les acteurs en présence et la nature immatérielle du service mis en oeuvre), possède le double inconvénient majeur de s'opposer au principe fondateur de l'obligation de moyens . ce terme) du cabinet (en anglais Retainer) et de bafouer les règles les plus élémentaires de déontologie et de confidentialité, inhérentes à la profession.

Le contingency est réprouvé et combattu avec vigueur par le syndicat SYNTEC, de par les nombreuses dérives intrinsèques qu'il met en oeuvre.

CSNCR : Chambre Syndicale Nationale des Conseils en Recrutement.

Syndicat du Recrutement, quia fusionné avec Syntec Conseil en 1998.

C.V. : Curriculum vitæ en latin. Comme son nom l'indique, le C.V. récapitule votre parcours professionnel.

Clé essentielle pour décrocher un entretien, il doit de préférence être accompagné d'une lettre de motivation (même si cette pratique a malheureusement tendance à se perdre de nos jours avec l'explosion des e-candidatures et du web).

Il peut être présenté de façon chronologique ou mieux encore, antéchronologique (en partant de l'expérience la plus récente vers la plus ancienne).

Cvthèque : Néologisme synonyme de candidathèque . ce dernier terme).

Cadres : Notion très française, utilisée par les entreprises, les conventions collectives et la jurisprudence mais sans dispositions légales officielles. "Etre cadre" correspond à un statut plus qu'à un type de responsabilité.

Cercle de qualité : Nouvelle conception de la gestion fondée sur le principe selon lequel la main d'œuvre constitue la ressource la plus précieuse d'une entreprise. Le cercle de qualité est un groupe restreint d'employés volontaires, effectuant des tâches similaires et qui se réunissent régulièrement avec leur superviseur pour résoudre des problèmes liés au travail comme la qualité du travail, l'amélioration du rendement ou la sécurité du travail.

Classification : Hiérarchisation des postes et des emplois, à partir d'une méthode propre à l'organisation ou à sa branche d'activité. On l'utilise pour la fixation des niveaux de rémunération, pour l'articulation des pouvoirs opérationnels liés aux postes et pour l'établissement des filières promotionnelles.

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, il est chargé d'associer le personnel aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Contrat de qualification : Contrat qui permet à des jeunes de 16 à 25 ans d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique ou reconnu dans les classifications des conventions collectives, pour une durée de 6 à 24 mois.

CIF : Droit individuel auquel a accès tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté en tant que salarié et un an dans l'entreprise. Il permet au salarié qui en fait la demande, de suivre sur son temps de travail la formation de son choix indépendamment de l'appréciation de l'employeur.

Comité d'entreprise : Obligation dans les entreprises de plus de 50 salariés. Il vise à permettre l'expression collective des salariés, et donc une prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions qui touchent à la gestion, aux évolutions

économiques et financières, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle ou aux techniques de production. Il a des attributions d'ordre économique et professionnel (rôle consultatif), et des attributions d'ordre culturel et social.

Compétences : Capacités professionnelles des salariés, envisagées par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible pour d'autres emplois opérationnels : elles se composent avec des savoirs, savoir-faire et des traits de personnalité ; elles ont des aspects techniques, relationnels et conceptuels.

Congés payés : Les salariés ont droit aux congés annuels payés à partir d'un mois de travail effectif chez le même employeur de l'année de référence (en général du 1^{er} juin de l'année N au 31 mai de l'année N+1) ; sauf clauses plus favorables, les congés correspondent à deux jours et demis ouvrables par mois travaillé ; il n'est pas possible de prendre plus de 24 jours ouvrables consécutifs.

Conseil de prud'hommes : Tribunal effectif chargé de trancher les différends professionnels et individuels liés aux contrats de travail ; il est composé paritairement de représentants des salariés et des employeurs.

Contrat de travail : Accord conclu entre l'employé et l'employeur précisant certaines des conditions d'embauche, tel que le salaire, les heures et la nature du travail. Trois éléments constituent un tel contrat : la prestation de travail, une contre partie financière et une subordination juridique.

Convention Collective : Accord entre syndicats d'employeurs et de salariés ; il porte sur l'emploi, les conditions de travail et les garanties sociales ; son champ d'application peut être national ou départemental, et intéresser peu ou beaucoup de professions ; les conventions les plus fréquentes sont celles dites professionnelles, qui impliquent toutes les entreprises d'un même secteur d'activité ; en principe, elles ne lient que les employeurs affiliés aux organisations signataires ou ayant adhéré ; mais un arrêté ministériel peut en étendre l'application ; il en rend alors les dispositions obligatoires pour tous les employeurs entrant dans leur champ d'application professionnel ou territorial ; enfin, il est possible " d'élargir " les conventions en les rendant applicables dans d'autres secteurs ou territoires que ceux pour lesquels elles avaient été conçues initialement.

Culture d'entreprise : Ensemble des valeurs, des normes, et des principes définissant une organisation et des relations que celle-ci entretient avec ses employés

- D -

Définition de poste : Ensemble des missions principales et secondaires qui sont affectées à un métier dans l'entreprise. La définition du poste permet de définir le profil requis tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité.

Demande d'emploi : Ensemble des éléments exprimant la recherche d'un emploi par un candidat.

Classiquement, la demande d'emploi est composée d'une lettre de motivation et d'un C.V. Déontologie : Ensemble des devoirs et des règles qu'impose à des professionnels l'exercice de leur métier. Voir aussi charte de déontologie.

DRH (Directeur des Ressources Humaines) : Fonction de l'entreprise qui englobe le plus souvent la gestion du personnel (paye, déclarations, effectifs, administration du personnel), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières, la communication (interne et/ou externe).

Cette fonction étant très proche de l'actualité de l'emploi, différents projets s'y rattachent comme, par exemple, les 35 heures. Le poste de D. R. H est généralement rattaché à la direction générale et est en étroite relation avec les autres services de l'entreprise.

DMMO : Déclaration Mensuelle de Main d'œuvre : cette déclaration est obligatoire et réclamée par la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).

Délégués du personnel : A partir de 11 salariés, ils présentent à l'employeur toutes les réclamations individuelles et collectives relatives aux conditions de travail, aux salaires et à l'application du statut du personnel. Ils peuvent saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations liées au non-respect des prescriptions légales et réglementaires, dans les limites de son domaine de contrôle. En cas d'absence des comités d'entreprise ou d'hygiène et de sécurité, ils peuvent en exercer les missions.

Délégués syndicaux : A partir de 50 salariés, ils représentent leur syndicat auprès du chef d'entreprise. En pratique, ils participent à la mission revendicative des syndicats, c'est-à-dire à des actions visant la modification du statut des salariés. Ils dirigent l'action syndicale et participent comme tels aux négociations collectives d'entreprise.

- E -

e-candidature : Par analogie avec le e-business et le e-mail, abréviation de candidature électronique effectuée via une messagerie internet.

Le courrier électronique doit être constitué d'un message d'introduction et d'un objet précis (ex : candidature pour le poste X référence Y), d'une pièce jointe zippée ou non au format word (doc ou . rtf) ou .pdf (acrobat), comportant le cv et le cas échéant la lettre de motivation.

Les e-candidatures doivent être légères (idéalement moins de 300 Ko) afin que le recruteur qui ne dispose pas d'une connexion internet à haut débit (ADSL, LS, Câble) ne mette pas 1 heure à télécharger votre dossier, cela pourrait le rendre nerveux !

Entretien (de recrutement) : L'entretien est le moment où le candidat à un poste et l'employeur (ou un intermédiaire tel que le conseil en recrutement) se rencontrent.

Le candidat doit mettre en avant son expérience, ses compétences et sa personnalité à travers la description de son parcours professionnel.

L'employeur (ou le consultant du cabinet) dirige l'entretien et évalue le candidat.

Il existe différentes techniques d'entretiens, les plus connues sont les entretiens directifs, semi-directifs, non directifs et il existe aussi différentes techniques d'évaluations (écoute active, tests, questionnaires, PNL, assessment center, ...).

Éthique : Réflexion et mise en pratique de principes qui doivent guider la vie humaine.

C'est un art de la bonne conduite dans la vie privée comme dans les affaires.

Les entreprises ont aujourd'hui compris l'intérêt de concilier l'efficacité économique et le respect de certaines règles liées à une éthique.

L'apparition sur les marchés financiers de fonds éthiques en est une manifestation et une preuve irréfutable.

Effet de Noria : Allègement de la masse salariale à effectif constant qui s'explique par le remplacement de collaborateurs anciens par d'autres plus jeunes dont la rémunération est sensiblement inférieure.

Effet de report : Impact sur la masse salariale d'une année, de décisions d'augmentation prises au cours de l'année précédente.

Effet de structure : Impact sur la masse salariale de l'évolution de la structure des qualifications dans l'entreprise.

Effet GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) : il résume un ensemble d'effets pouvant influencer l'évolution de la masse salariale :

- le glissement : résulte des promotions individuelles (changement d'échelon) décidées par l'entreprise.
- le vieillissement : augmentation de la rémunération due à l'ancienneté des agents (passage automatique d'un échelon à l'autre). L'ampleur et l'impact de l'effet vieillissement dépendent de la pyramide des âges.
- la technicité : elle provient de l'augmentation de la rémunération des salariés accédant à une qualification supérieure (élévation du niveau requis dans recrutement, formation validée, concours).

Employabilité : Elle est constituée d'un bagage d'expériences, de volonté d'anticipation et d'autonomie ; elle se construit dans la durée sur la base de 4 facteurs : des savoir-faire validés et exercés, l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et anticiper un projet professionnel et un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptables. Ce concept permet de responsabiliser à la fois le salarié et l'entreprise dans la constitution et le développement de l'employabilité.

Empowerment : Redéfinition du partage du pouvoir et de l'autorité donnant des responsabilités et les moyens d'en prendre à tous ceux qui contribuent à la création de valeur.

Ergonomie : Science qui étudie l'adaptation des emplois et des conditions de travail aux caractéristiques de l'homme (en général ou selon les types de personnalité) ; elle peut être préventive, lorsqu'elle intervient avant les choix techniques ou correctifs, quand elle réaménage au mieux les fonctionnements existants.

Ethique : Règles de conduite associées à un système de valeurs, et jugeant de ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier.

Evaluation de la formation

Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). On distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail

- f -

Flexibilité : Concerne quatre éléments de flexibilisation : l'emploi (embauche, licenciement, CDD, intérim, stage...) ; le temps de travail (ARTT) ; les hommes (mobilité géographique ou fonctionnelle, acquisition permanente des compétences, polyvalence) ; l'organisation.

Formation professionnelle continue : Ensemble des actions et des dispositifs pédagogiques permettant aux individus, pendant leur vie de travail, de développer ou de faire évoluer leurs compétences professionnelles.

Formation continue

Processus d'amélioration ou d'acquisition, au-delà de la formation initiale, des connaissances, des savoir-faire, de la culture et des compétences personnelles ou professionnelles. On note souvent dans l'usage le terme formation permanente comme équivalent de formation continue. La formation initiale se distingue de la formation continue qui s'adresse à des jeunes ou à des adultes déjà engagés dans la vie professionnelle ou en **Formation initiale**

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Peut comprendre des enseignements généraux et, dans certains cas, de la formation professionnelle.

Formation inter-entreprises

Formation qui regroupe des salariés de diverses entreprises dans une même action de formation.

Formation intra-entreprise

Enseignement qui regroupe les salariés d'une même entreprise dans une même action. Elle peut être dispensée soit par des personnes de l'entreprise, soit par des dispensateurs de formation. (AFNOR)

- G -

Garantie (de bonne fin) : C'est la durée pendant laquelle le cabinet de recrutement s'engage à reprendre la mission gratuitement si le candidat venait à quitter son employeur.

Elle varie entre 3 mois et 1 an (voire 2 ans pour les postes de cadres dirigeants), en fonction des cabinets et du type de poste.

Golden parachute (parachute en or en français) : Ensemble de conditions financières de sortie négociées dès la signature du contrat de travail afin de préciser les conditions auxquelles sera soumis le candidat fraîchement recruté (le plus souvent un cadre supérieur ou un Dirigeant), en cas de licenciement.

Ces indemnités prédéfinies peuvent ainsi représenter jusqu'à 2 ans de salaires primes incluses !

Gestion des carrières : Réflexion prospective pour permettre aux salariés une succession de postes qui conviennent à leur évolution. C'est l'aspect personnalisé de la gestion prévisionnelle des emplois.

Gestion prévisionnelle des emplois : Ensemble des méthodes et de pratiques organisationnelles permettant de prévoir les besoins en effectifs et en qualifications dans un avenir déterminé, de répondre à ces besoins en tenant compte de l'existant et de son évolution probable si rien n'est fait, d'intégrer dans l'analyse des enjeux des salariés eux-mêmes, l'environnement social et les contraintes de délais.

- I -

Identification (ou sourcing en anglais) : Technique utilisée dans l'approche directe afin d'identifier au sein de plusieurs entreprises (non clientes du cabinet mais le plus souvent concurrentes du client du cabinet) les candidats ayant des responsabilités les plus proches possibles de celles recherchées.

Le chargé de recherche procède par identification.

Il est l'acteur principal en amont des entretiens de recrutement et sans lui, le consultant n'aurait pas (ou très peu) d'entretiens !! Il fournit en quelque sorte la matière première au consultant chargé de l'évaluation des candidats.

Inspection du travail : Corps de fonctionnaires assurant le respect de la législation du travail. Les inspecteurs peuvent entrer à tout moment dans les établissements soumis à leur contrôle et y faire leurs observations, remarques ou constats d'infraction. Ils ont accès à tous les livres, registres et documents prévus par la loi. On ne peut leur faire obstacle sauf à se mettre en position délictueuse.

Intéressement : Consiste en la possibilité pour une entreprise de donner aux salariés un supplément de revenu ou une possibilité d'épargne en les intéressant aux performances de l'entreprise. Système facultatif, il est ouvert aux entreprises de toute taille et prend la forme d'un accord contractuel, conclu pour une durée de trois ans minimum. La répartition de l'intéressement pourra être effectuée entre les salariés en fonction de critères différents selon les catégories de salariés ou les unités de travail.

Ingénierie de la formation

Ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation peut comprendre l'analyse de la demande, des besoins de formation, le diagnostic, la conception du projet formatif, les moyens mis en oeuvre, la coordination et le contrôle de sa mise en oeuvre ainsi que l'évaluation de la formation.

- J -

Job board (tableau d'emplois en français) : Site portail d'emploi et de recrutement, support de diffusion d'offres d'emploi (Cadreemploi, Monster, emailjob,...).

Il en existe plusieurs dizaines en France, généralistes ou spécialisés par grands secteurs d'activités (Conseil, Hôtellerie, BTP, Luxe, ...) ou par grandes fonctions de l'entreprise (Vente, Marketing, Informatique, RH, Production, Achats...).

Les plus importants acteurs ont créé une Association nommée APPEI . ce terme est mis en place une charte de bonne conduite à destination de leurs membres.

- I -

Licenciement: Rupture d'un contrat de travail sur l'initiative de l'employeur. Les causes en sont économiques, personnelles ou disciplinaires, avec des règles d'action différentes selon les cas. C'est le conseil de prud'hommes qui a la compétence d'apprécier la régularité des procédures et la légitimité des motifs invoqués.

- M -

Masse salariale : Ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, appointements, primes et gratification, indemnités et avantages divers, supplément familial et commissions.

Management participatif : Ensemble de démarches visant à ce que les salariés puissent prendre des initiatives et des responsabilités dans le cadre de leur travail ; il n'a de sens que si l'organisation des tâches et la technologie permettent un minimum d'autonomie ; il n'a de portée que si l'encadrement délègue son pouvoir de contrôle et offre une participation réelle aux décisions utiles.

Mission : Une entreprise (le client) confie à un cabinet de recrutement une mission. Il s'agit de la recherche de candidat(s) (définition d'un profil) pour une fonction donnée (définition de poste) via une méthodologie précise (annonce, chasse, approche mixte...).

Mouton à 5 ou 6 pattes : Candidat fantasmé, par définition extrêmement rare voire inexistant, parce que le profil se réfère à une production imaginaire et irréaliste de la part du recruteur ou parce que le profil colle trop strictement à celui de l'ancien titulaire du poste (recherche d'un clone). Bien souvent, les critères de recrutement sont pré-établis et ne tiennent pas compte des compétences strictement nécessaires à la tenue du poste (facteurs clés de succès). Exemple : on demande un candidat à l'anglais courant alors que son poste ne nécessite pas d'utiliser cette langue !

- N -

Norme : Document de référence qui apporte des réponses à des questions organisationnelles, techniques, commerciales et déontologiques.

Elle est d'application volontaire et contractuelle par le cabinet de recrutement.

Niveau de formation

Position hiérarchique d'un diplôme, d'un titre homologué ou d'une formation dans une nomenclature.

Niveau	Définition
I	Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation de niveau égal ou supérieur à celui de la licence ou des écoles d'ingénieurs.
II	Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation d'un niveau comparable à celui de la licence ou de la maîtrise.
III	Personnel occupant des emplois exigeant normalement une formation de niveau de brevet de technicien supérieur ou du diplôme des instituts universitaires de technologie, et de fin de premier cycle de l'enseignement supérieur.
IV	Personnel occupant des emplois de maîtrise ou possédant une qualification d'un niveau équivalent à celui du baccalauréat technique ou de technicien, et du brevet de technicien.
V	Personnel occupant des emplois exigeant normalement un niveau de formation équivalent à celui du brevet d'études professionnelles (BEP) et du certificat d'aptitude professionnelle (CAP).
V bis	Personnel occupant des emplois supposant une formation courte d'une durée maximale d'un an conduisant au certificat d'éducation professionnel ou à toute autre attestation de même nature.
VI	Personnel occupant des emplois n'exigeant pas de formation allant au-delà de la fin de la scolarité obligatoire.

- O -

Obligation de moyens : Signifie que les honoraires du conseil ne sont pas conditionnés par l'embauche de l'un des candidats présentés.

Le cabinet touchera une partie ou la totalité des honoraires de la mission confiée, calculée selon le stade d'avancement de son travail.

Dans le pire des cas (extrême), l'entreprise qui recrute aura réglé les 2/3 des honoraires sans avoir procédé pour autant au recrutement en question (si par exemple, la collaboration avec le conseil en recrutement est interrompue d'un commun accord ou à l'initiative du client).

En effet, le règlement des honoraires se fait généralement par tiers et reste dû au cabinet, en fonction de l'état d'avancement de la mission. 1/3 du montant des honoraires est dû à la signature du contrat de conseil en recrutement réalisé en exclusivité, 1/3 du montant des honoraires est dû à la première présentation des candidats approchés, Le solde (dernier tiers) des honoraires est dû à la date de signature du contrat de travail du candidat recruté.

Obligation de résultats : Dans le secteur du Conseil en général (sauf dans celui du Recrutement), signifie que le conseil doit remplir un certain nombre d'objectifs quantifiables et qualitatifs, s'il veut toucher la totalité de ses honoraires.

Ainsi, des pénalités de retard sont en général prévues lorsqu'un projet informatique par exemple dérape dans le temps (engagements de qualité, de coût et de délais).

Dans le domaine spécifique du conseil en recrutement, il ne peut exister de telle obligation car la décision ultime de recruter n'appartient pas au cabinet de conseil mais bien à l'entreprise et au candidat lui-même.

Le cabinet n'est qu'un intermédiaire et un facilitateur.

En revanche, les parties en présence peuvent prévoir des engagements (partiels) de résultats liés à certains paramètres de la mission (exemple : délai de première présentation des candidats...).

Offre d'emploi : Une offre d'emploi est composée d'un descriptif présentant l'employeur, l'intitulé du poste, la définition du poste, la définition du profil recherché, une référence et une adresse de réponse (email le plus souvent).

Une offre d'emploi peut être diffusée en interne dans l'entreprise qui recrute, dans la presse, sur le web, sur le minitel, auprès des associations d'anciens élèves (AAE), dans certaines émissions de télévision, à l'APEC, à l'ANPE, ...

Outplacement : Dans le cadre d'un départ (licenciement économique par exemple) d'un ou plusieurs salariés d'une entreprise, celle-ci ou le salarié après négociation peuvent engager une procédure d'outplacement.

Elle consiste à faire, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, un bilan professionnel et personnel (bilan de compétences et définition du projet professionnel, bilan et conseil dans sa stratégie de recherche, techniques de recherche d'emploi, soutien psychologique, soutien logistique, entretiens de groupe ...) afin que le salarié en partance puisse se repositionner favorablement sur le marché du travail.

Le cabinet d'outplacement a pour objectif d'accompagner et de reclasser le maximum de salariés possible en un minimum de temps.

En général, c'est l'entreprise qui finance cette prestation (ou co-financement selon les cas).

Cette mission se prolonge généralement jusqu'à ce que le bénéficiaire ait retrouvé une nouvelle activité stable.

– P –

Profil : Le "profil" est l'ensemble des compétences professionnelles et des aptitudes personnelles requises afin de correspondre à la définition du poste à pourvoir, tel que défini par l'entreprise ou par le cabinet conseil en recrutement (ou par les 2).

Participation : Périphérique légal du salaire instauré avec l'idée d'association travail/capital et le partage des fruits de l'expansion. Elle est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de cinquante salariés réalisant un bénéfice net dépassant 5% de leurs capitaux propres.

La durée de l'accord est de un an ou plus, dans ce cas celui-ci est renouvelé par accord tacite de reconduction. Elle se calcule sur la base d'une fraction des bénéfices à partir de la formule :

$$R = \frac{1}{2} * (B - 5C/100) * S/VA$$

- R : réserve spéciale de participation
- B : bénéfice net fiscal
- C : capitaux propres
- S : masse des salaires bruts
- VA : valeur ajoutée

Les sommes de l'intérêt sont le plus souvent bloquées pendant cinq ans et sont redistribuées en général proportionnellement au salaire brut.

Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) : Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés la faculté de participer, avec l'aide de l'entreprise, à la constitution de valeurs mobilières.

Le PEE est un plan d'épargne facultatif, ouvert auprès de l'entreprise, sur lequel le salarié peut verser les primes de participation et d'intéressement ; il permet, en outre, des versements libres des salariés et un abondement de l'entreprise. Les sommes ainsi épargnées sont bloquées au minimum pendant cinq ans.

Plan de Formation : Recouvre l'ensemble des actions de formation ou de bilan de compétences qu'une entreprise peut mettre en œuvre ; est sous l'autorité de l'employeur.

Plan de formation de l'entreprise Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée.

Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise.

Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

Prérequis Acquis préliminaires, nécessaires pour suivre efficacement une formation déterminée.

Programme de formation Descriptif écrit et détaillé des contenus de formation planifiés. Il respecte une progression pédagogique liée aux objectifs de formation à atteindre.

- q -

Qualification

De façon générale, on peut définir la qualification comme l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des expériences que requiert l'exercice d'un emploi déterminé (on parle dans ce cas de qualification d'un emploi, d'un poste de travail) ou qu'est susceptible de mettre en oeuvre un individu (il s'agit dans ce cas d'une qualification individuelle). Il importe donc bien de distinguer ces deux dimensions, car un individu possédant une certaine qualification (un CAP par exemple) peut être amené à occuper un emploi correspondant à une autre qualification (et donc rémunéré en fonction de cette autre qualification).

La notion de qualification doit être entendue au sens large : loin de se réduire au savoir technique mis en oeuvre dans le procès de travail, elle ne se sépare pas de la question du statut et des conditions sociales du travail. Il convient donc de distinguer les qualifications réelles et les qualifications conventionnelles, des écarts sensibles apparaissent entre ces deux réalités.

Il convient de distinguer :

la qualification acquise par la formation, attestée par la formation d'un diplôme ou d'un examen ;

la qualification du poste de travail, définie, d'une façon négociée ou non, dans la branche ou l'entreprise ;

la qualification de chaque personne comprise comme capacité individuelle opératoire pour occuper un poste de travail.

Exemples : Une formation qualifiante est validée par un diplôme ou un titre... Une formation qualifiante peut ouvrir droit à une catégorie de rémunération dans le cadre d'une convention collective sans être validée par un diplôme.

- R -

Recrutement par annonce : Dans cette démarche, le cabinet conseil recommande de concevoir et d'utiliser une annonce d'offre d'emploi.

Cette annonce définit la nature de la mission en quelques lignes, une fraction de page, ou une page entière, selon les cas.

Diffusées dans des journaux de la presse nationale, régionale, internationale ou professionnelle, qui s'en sont fait une spécialité, ces annonces sont souvent rediffusées sur Minitel et internet.

Cette technique de recrutement est utilisée pour tous types de postes : employés, cadres moyens et cadres dirigeants ainsi que pour des postes spécifiques dans l'entreprise.

Elle convient particulièrement lorsque la population potentielle de candidats est large.

Recrutement : Processus par lequel on attire et sélectionne des candidats par rapport à un poste de travail disponible.

Recrutement par approche directe (head hunting en anglais) : Appelé communément "chasse de tête" ou "search", cette méthode consiste, sur la base d'un profil bien défini, à aller chercher directement le candidat là où il se trouve.

Il s'agit de procéder avec un maximum de perspicacité, de discrétion, de technique et d'argumentation, afin de convaincre un candidat qui n'est pas nécessairement "demandeur" d'un changement dans son parcours.

L'approche directe est quasiment indispensable dans les cas où les candidats potentiels sont peu nombreux ou très sollicités.

C'est le cas, bien entendu des dirigeants d'entreprises et des cadres supérieurs, mais c'est également le cas de professions rares et très spécialisées ou de missions à propos desquelles le marché est pauvre (par exemple les compétences informatiques et plus particulièrement celles liées aux progiciels de gestion à forte valeur ajoutée).

Recrutement par approche mixte : Synthèse des 2 approches (annonces et chasse de têtes) décrites ci-dessus.

Cette approche se veut pragmatique et la plus efficace en termes de réactivité car elle cumule les avantages des 2 approches en question.

Ressources humaines : Service de l'entreprise dirigé par le Directeur des Ressources Humaines (ou parfois par le Directeur Général ou le Directeur Administratif et Financier dans les petites structures), et qui a pour responsabilités la gestion du personnel (paye, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et/ou externe, les systèmes d'informations Ressources Humaines (SIRH).

Rémunérations : Eléments monétaires ou matériels qui servent à rétribuer les salariés en contrepartie de leurs activités professionnelles.

- S -

SIRH (Système d'informations Ressources Humaines) : Système informatique (ensemble d'applications) dédié aux problématiques de gestion interne de la DRH à savoir la formation, la paye, le recrutement, la gestion des compétences, la communication interne ...

Les éditeurs les plus importants spécialisés dans ce domaine sont IBM (HR ACCESS), SAP R/3 (module HR et ESS), Peoplesoft HRMS, SOPRA (PLEIADES), ...

Sourcing (identification en français) : Processus ayant pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par le client.

L'identification est à la fois un processus interne (recherches multi-critères au sein du vivier de candidats, bases de données internes, annuaires des Écoles ...) et externe (phoning par les chargés de recherche, recherche sur le web, accès à des candidathèques et à des cvthèques ...).

Ce sourcing indispensable est en général effectué par les assistants (ou chargés) de recherche, lorsque ces derniers existent, ou encore le cas échéant, par les consultants en recrutement eux-mêmes, qui gèrent alors l'ensemble du processus de recrutement.

SYNTEC : Syndicat professionnel des acteurs du Conseil (Management : SI, Recrutement, Stratégie, Marketing, ...).

SYNTEC Recrutement : Unique syndicat du Conseil en Recrutement en France.

Comprend 150 cabinets et représente un chiffre d'affaires majoritaire de la profession.

Il est né de la fusion des 3 syndicats Syntec Conseil, CSNCR et APROCERD (qui rassemblait les cabinets de recrutement par approche directe).

Seuil d'effectifs : Nombre de salariés au-delà duquel une organisation est soumise à de nouvelles obligations légales ou parafiscales (ils correspondent à 9, 10, 11, 20, 25, 50, 100, 200, 300, 400, 500, 800 ou 1000 salariés).

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance : taux horaire minimum à payer à un salarié ordinaire.

Stock option : Consiste en la possibilité pour une société de proposer la possibilité pour ses cadres de haut niveau d'acheter des actions de la société à des tarifs préférentiels très avantageux. Le tarif est fixé le jour où l'action est proposée. Le bénéficiaire dispose d'un délai de cinq ans, pendant lequel le prix de l'action ne varie pas, pour lever cette option.

Syndicat : Association de personnes ayant pour but la protection d'intérêts communs dans le domaine professionnel ; il y a des syndicats de salariés (parmi lesquels des syndicats dits représentatifs, qui bénéficient de droits spéciaux lors des élections de représentants du personnel : la CGT, la CGT-FO, le CFDT, la CFTC, et la CGC) ; il y a des syndicats d'employeurs (le MEDEF, ex-CNPF et la CGPME)

Savoir Ensemble des connaissances théoriques et pratiques.

Savoir-être Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

Savoir-faire Mise en oeuvre d'un savoir et d'une habileté pratique maîtrisée dans une réalisation spécifique.

Session de formation Période de formation planifiée dans le temps, organisée pour un groupe selon des objectifs correspondant à des besoins collectifs.

- T -

Test : Situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement.

Ce comportement est évalué par comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné soit quantitativement, soit typologiquement.

Certains cabinets utilisent des tests psychologiques afin d'évaluer différentes aptitudes professionnelles.

Les tests et questionnaires de personnalité (tels que le PAPI par exemple) sont des outils fiables et pertinents d'aide à la décision, pour le cabinet comme pour l'entreprise cliente.

L'inconvénient majeur du recours aux tests est le fait qu'ils allongent et complexifient le processus de recrutement car leur mise en oeuvre peut prendre plusieurs heures.

De plus, dans un contexte de l'emploi favorable aux candidats (loi de l'Offre et de la Demande), ils deviennent caducs car les candidats, alors en position de force, peuvent refuser de s'y soumettre, pour ne pas perdre leur temps !! Troupeau (logique du) : Employé ici dans le sens d'esprit d'imitation béate.

Reflète la tendance sécuritaire actuelle qui sévit en France et consistant à vouloir uniformiser les profils de recrutement et à faire preuve d'un extrême conformisme dans les embauches.

Tableau de bord social : Outil de gestion adapté à un service ou à une organisation spécifique, qui permet de se repérer par rapport aux objectifs d'une politique sociale grâce à une sélection d'indicateurs appropriés.

Télétravail : Qualifie les situations dans lesquelles les salariés d'une seule et même entreprise se trouvent éclatés dans plusieurs lieux, voire travaillent dans des lieux totalement extérieurs à la firme : on parle de travailleurs rattachés à des télécentres ou bureaux de voisinage, de travailleurs nomades (comme les commerciaux munis de portables et téléphones fax)...

Travail à domicile : C'est le fait de réaliser son travail à domicile, pour le compte d'un ou plusieurs établissements, moyennant une rémunération forfaitaire. L'employeur est nommé donneur d'ouvrage et doit accomplir diverses formalités pour permettre un contrôle des conditions d'exécution du travail.

Travail à temps partiel : Travail dont les horaires sont inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du temps de travail (la directive européenne élargit cette définition : le TTP est reconnu dès lors que le temps de travail contractuel est inférieur à la durée légale du travail). Les salariés à temps partiel bénéficient d'une égalité de droit avec les autres salariés, mais ils interviennent au prorata de leur temps de présence dans le calcul des seuils d'effectifs ; la création de postes à temps partiel doit être soumise à l'avis du CE ; le TTP ne peut être imposé à un salarié qui le refuse.

Travail temporaire : Activité liée à des entreprises de travail temporaire (ETT), c'est à dire dont les employeurs rémunèrent des salariés pour les mettre à disposition provisoire d'utilisateurs ; les règles de recours au travail temporaire sont les mêmes que celles propres aux CDD ; mais la mise en œuvre du travail temporaire est spécifique, car elle est régie par deux contrats distincts : contrat de travail ou de mission entre l'ETT et le salarié, contrat de mise à disposition entre l'ETT et l'organisation utilisatrice.

Turnover ou rotation des effectifs : Mouvement d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée ; on peut en retirer différents ratios, qui en décrivent la nature, la structure et l'intensité ; des turnovers excessifs ou insuffisants, sont des signes de dysfonctionnements, donc de mauvaise gestion des ressources humaines

Tuteur

Personne chargée d'encadrer, de former, d'accompagner une personne durant sa période de formation dans l'entreprise

Tutorat : Le tutorat consiste en l'association à distance (origine du tutorat) ou non, d'un ou plusieurs élèves à une personne ou tuteur. Le tuteur est soit spécialiste du domaine de la compétence à acquérir, soit spécialiste des méthodes d'accompagnement ou d'assistance pédagogique (accueil, diagnostic, conseil, guidance, suivi, évaluation).

- V -

Validité prédictive : Est mesurée par la corrélation entre le prédicateur (un test, un entretien, un outil d'évaluation) et un critère de réussite (professionnel le plus souvent).

En matière de recrutement, les techniques et outils possédant les meilleures validités prédictives sont le suivants: Assessment centers, questionnaires de personnalité (PAPI par exemple), entretiens en face à face.