



LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

BALLO FABLA Consultant –Formateur en GRH

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

1. *Les dimensions de la fonction RH*
2. *La GRH comme système*
3. *Les acteurs de la fonction RH*
4. *Organisation et structuration de la fonction*
5. *La contingence des pratiques de GRH*
6. *Les tendances d'évolution de la fonction*

CHAPITRE 2 : RECRUTEMENT ET INTEGRATION

1. *les étapes du processus de recrutement*
2. *internet et les mutations du marché du recrutement*
3. *intégration du salarié*

CHAPITRE 3 : L'EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES

- 1.: *L'évaluation du personnel*
 - a. *Les enjeux de l'appréciation*
 - b. *Appréciation-contrôle ou appréciation-développement ?*
 - c. *Formes et contenu de l'évaluation*
 - d. *Les acteurs et le processus d'évaluation*
 - e. *Les conditions de réussite*
2. : *La gestion des cadres à haut potentiel*

CHAPITRE 4 : LA FORMATION, VECTEUR CLE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

1. *Les enjeux de la formation*
2. *Un cadre institutionnel contraignant et évolutif*
3. *L'obligation de participation des entreprises au financement de la Formation Professionnelle Continue*
4. *L'ingénierie de formation*
5. *L'évaluation de la formation*

INTRODUCTION

Par-delà sa fonction régaliennne-assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise - la gestion des ressources humaines (GRH) est souvent évoquée comme un élément déterminant de la compétitivité des entreprises. La réalité est néanmoins plus contrastée que ne le laissent entendre les discours sur sa dimension stratégique. Il est ainsi quelque peu vain de vouloir proposer une définition homogène de la GRH tant cette dernière a fait l'objet d'applications variées selon les contextes historiques, culturels ou nationaux, le type de secteur, les développements technologiques à l'œuvre. Bien qu'elle ait donné lieu à une profusion d'outils et de techniques, la GRH n'est pas réductible à sa dimension instrumentale mais est en prise directe avec les évolutions de la société.

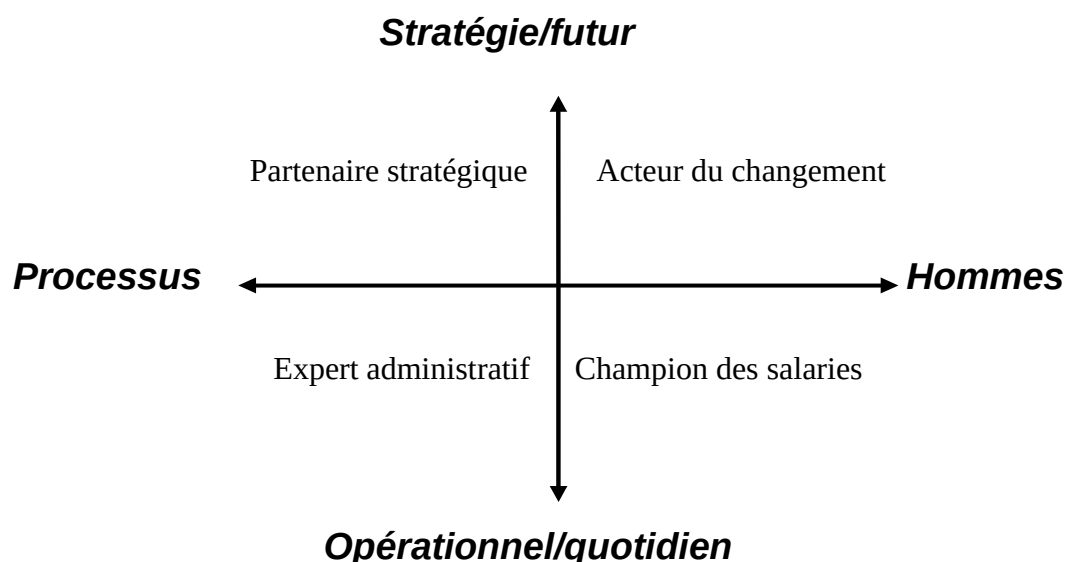
CHAPITRE 1. LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

La fonction Ressources Humaines ne se résume pas à une simple activité administrative d'appui mais est une fonction à part entière, au service de la stratégie. Au même titre que les autres fonctions, elle est concernée par des enjeux de productivité mais aussi de qualité des prestations qu'elle délivre à ses clients internes.

1. Les dimensions de la fonction RH

On doit à Dave Ulrich (1998) d'avoir mis en évidence cette coexistence de rôles comme partie intégrante de la fonction ressources humaines. Le poids respectif de chaque rôle dépend notamment de l'horizon temporel privilégié (opérationnel/quotidien ou tourné vers le futur) de même que du point focal d'analyse (les hommes ou les processus)

Les quatre dimensions de la fonction RH (Ulrich, 1998)



- ❖ **La fonction d'expert administratif** consiste à veiller à la conformité des décisions et actions RH avec le cadre légal, à suivre les évolutions de la réglementation, administrer la paye, gérer les relations avec les organismes sociaux, piloter un système d'information sociale (SIRH).

L'enjeu est simultanément de satisfaire les clients internes et externes de la fonction tout en réalisant des gains de productivité. La fonction d'expert administratif intègre notamment les activités suivantes :

- Etablissement des déclarations sociales que l'entreprise doit fournir aux organismes collecteurs (cnps) ;
- Suivi des congés payés, heures supplémentaires, maladies, primes ;
 - Saisie des événements individuels dans le système d'information ;
- Etablissement des contrats de travail et rédaction des avenants ultérieurs ;
- Etablissement des déclarations d'accident du travail ;
- Traitement des informations pour le calcul et l'édition de la paie ;
- Edition d'états et de tableaux de bord sociaux ;
- Information et conseil aux salariés sur les aspects administratifs ;
- Respect du cadre juridique légal et conventionnel

Cette fonction d'expert administratif, qui n'est pas toujours considérée comme la partie la plus noble de la fonction, ne souffre pourtant pas l'approximation. En effet, la qualité de sa maîtrise a un impact lourd sur l'image du service RH auprès de ses clients internes. Faute de compétences internes, ceci peut justifier d'externaliser tout ou partie de cette dimension administrative. La fonction d'expert administratif concentre par ailleurs les principaux gisements de productivité de la fonction.

Pour autant, une focalisation exclusive sur cette seule dimension administrative ne suffit pas à faire de la fonction RH une dimension stratégique. Cette dernière renvoie davantage aux rôles de champion des salariés, d'agent de changement, de partenaire stratégique développés ci-après.

- ❖ **La fonction de champion des salariés** traduit la capacité d'écoute et de soutien à l'égard des salariés et n'est pas sans rappeler la fonction de « pompier de service », chargé de résoudre les crises internes : accidents du travail, conflits latents ou ouverts, tensions avec la hiérarchie ... Cœur de métier de la fonction, le rôle de champion des salariés englobe les actions et pratiques de GRH susceptibles de contribuer à leur reconnaissance, à la mobilisation et au développement de leurs compétences.

Les enquêtes d'opinion internes ou de climat social, l'entretien annuel, la politique de formation, notamment dans son versant individuel (Congé Individuel de Formation, Droit Individuel à la Formation, etc), la rémunération dans ses différentes composantes, les relations sociales, sont quelques-unes des figures classiques de ce rôle. Il s'agit simultanément de prévenir les risques de conflit et de rendre les salariés acteurs de leur développement professionnel, en favorisant

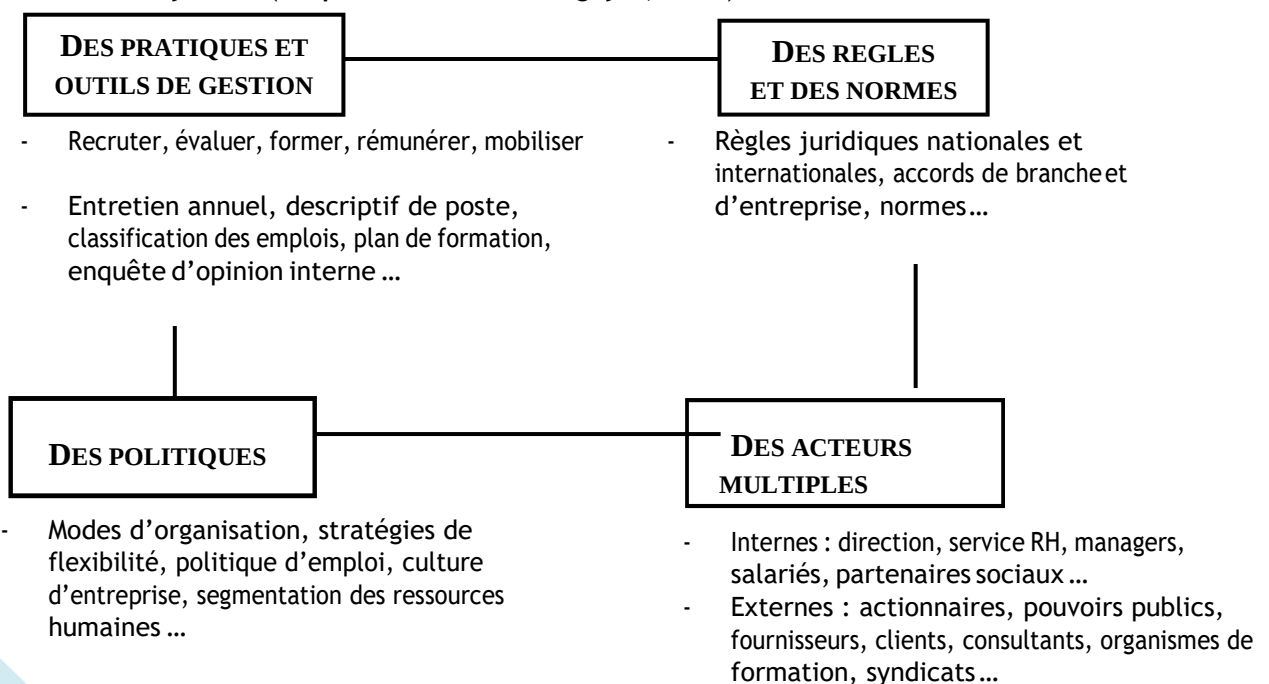
l'exercice de régulations autonomes et des fonctionnements collectifs davantage ouverts à l'initiative et aux ajustements mutuels.

- ❖ **La fonction d'agent de changement** prend acte de ce que la fonction ressources humaines, plus que toute autre, ne se résume pas à une collection d'outils, intrinsèquement efficaces, mais doit veiller aux conditions de leur appropriation par les acteurs. Un outil de GRH, quel qu'il soit, peut ainsi difficilement être efficace s'il n'est pas perçu simultanément comme légitime par les acteurs, porteur de sens, en cohérence avec leur identité professionnelle. Le rôle d'agent de changement renvoie par ailleurs au nouveau contexte concurrentiel et institutionnel avec lequel doit composer la fonction Ressources Humaines : la mondialisation qui induit le développement de carrières nomades, la financiarisation des stratégies qui fait de l'actionnaire un interlocuteur incontournable des DRH, les mutations technologiques et l'avènement d'une économie de l'immatériel fondée sur le savoir et les compétences, les mutations sociales et l'émergence de nouvelles formes d'organisation fondées sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés.
- ❖ **La fonction de partenaire stratégique** : Les pratiques de GRH ne contribuent pas seulement à faciliter la mise en œuvre des choix stratégiques ; elles les déterminent aussi en partie. Les ressources humaines peuvent ainsi favoriser le développement de compétences rares, spécifiques, difficilement imitables et être à l'origine d'un avantage concurrentiel.

2. La GRH comme système

Une approche systémique s'avère particulièrement utile pour appréhender la GRH. Cette dernière apparaît en effet comme un système de quatre éléments en interaction :

La GRH comme système (adapté de Dietrich et Pigeyre, 2005)



Cette approche systémique produit plusieurs conséquences. Citons en deux :

- On ne peut penser le contenu d'un outil/d'une pratique de GRH sans en interroger les finalités (la forme même d'un entretien d'appréciation sera ainsi très différente selon qu'on le conçoit comme support de rémunération des performances ou aide à la mobilité) ;
- On ne peut penser les politiques ressources humaines indépendamment des acteurs qui les portent, en particulier l'encadrement intermédiaire.

3. Les acteurs de la fonction RH

Les acteurs susceptibles de contribuer à la conception, la mise en œuvre ou le suivi des politiques RH sont multiples. D'où la nécessité de différencier leurs rôles respectifs :

Les directions générales se doivent de rester impliquées dans la définition des stratégies sociales comme dans leur mise en œuvre notamment pour les activités ressources humaines à forte valeur ajoutée. Elles conservent ainsi des leviers décisionnels importants sur des domaines tels que le choix des cadres et des stratégies de rémunération. Au-delà d'un seuil organisationnel critique, elles doivent cependant déléguer une partie de la fonction ressources humaines à des spécialistes opérationnels.

La notion de « Tous DRH » évoquée par Peretti (1996) traduit le partage croissant de la fonction RH et sa prise en charge partielle par l'encadrement intermédiaire. Ce dernier pourra ainsi être mobilisé sur le recrutement et l'intégration des collaborateurs, la collecte des besoins de formation, la réalisation des entretiens annuels d'évaluation et l'attribution des primes de performance, l'organisation et les conditions de travail. Le transfert partiel d'activités RH aux opérationnels peut, selon Louart, avoir deux finalités :

Celle d'augmenter leur influence directe sur les personnels dont ils ont la charge. Ceci suppose néanmoins qu'ils disposent de moyens incitatifs (évaluation, primes, sanctions, etc) comme d'une latitude d'action sur les choix d'organisation du travail ;

Celle de transférer sur eux des activités administratives ou logistiques (gestion des absences, des congés, des remplacements, tenues de fichiers, mise à jour de tableaux de bord sociaux), permettant ainsi à la fonction RH centrale de se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée. Ce partage de la fonction RH ne va cependant pas de soi : le management de proximité y est parfois mal préparé et pas toujours demandeur.

4. Organisation et structuration de la fonction

La fonction RH, n'est plus un sanctuaire, et nombreux sont les DRH à être aujourd'hui membres de l'équipe de direction. Près de 9 DRH sur 10 sont aujourd'hui membres d'un comité de direction contre 75 % en 2002.

En tant que fonction support, la fonction RH est d'abord une fonction d'appui au management, auquel elle doit fournir les outils, démarches, méthodologies lui permettant d'assumer sa fonction d'encadrement.

Par ailleurs, la structuration de la fonction RH est de plus en plus soumise à un impératif d'alignement avec les choix stratégiques, notamment les choix de développement à l'international.

On assiste ainsi à l'émergence de responsables ressources humaines généralistes couvrant de vastes territoires dans lesquels œuvre l'entreprise : DRH de régions continentales, de zones, de pays, etc. Transcendant ce découpage géographique se greffent parfois des responsabilités fonctionnelles : responsable de la mobilité internationale, chargé de mission diversité, etc.

5. La contingence des pratiques de GRH

La nature des pratiques de GRH, les finalités qui les inspirent, le statut même de la fonction sont dépendants de l'environnement interne et externe dans lequel l'entreprise évolue. Toute politique de GRH doit dès lors être contextualisée, c'est-à-dire analysée au regard de cet environnement. Le schéma suivant résume les principales variables susceptibles d'influer sur la gestion des ressources humaines.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Stratégie
Coût ou différenciation
Degré spécialisation
Internationalisation

Organisation
Taille
Structures
Secteur d'activité

Culture
Profil des dirigeants
Valeurs et croyances

Ressources humaines
Qualifications Statuts

GRH

La fonction RH Statut et profil du DRH Mission et rôles du DRH Structure de la fonction
La gestion des ressources humaines Vision Modes d'actions Domaines d'activités Acteurs
Instrumentation Techniques et outils Dispositifs Contrôle

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Economie
Marché du travail
Taux croissance

Technologie
Rythme des innovations
Intensité de la R & D

Social
Système culturel
Système éducatif

Législatif
Lois, règlements
Conventions collectives

Dans cet esprit, et à partir d'une étude menée dans le champ francophone, Nizet et Pichault (2000) identifient 5 modèles dominants de GRH :

Modèle arbitraire : Présent pour l'essentiel dans les entreprises de petite taille (TPE et PME), ce modèle se caractérise par l'absence de structuration et/ou d'autonomie de la fonction RH, soumise à l'omnipotence et la figure paternaliste du dirigeant. Les recrutements s'opèrent sur la base du réseau relationnel ; la formation ne va guère au-delà des contraintes légales ; la promotion rétribue davantage la loyauté que la compétence. La communication est directe mais essentiellement descendante. La frontière entre sphère professionnelle et sphère privée est perméable.

Modèle valoriel : Il est dominant dans les associations, le secteur humanitaire ou social et repose sur un socle de valeurs partagées favorisant une intégration culturelle et un sentiment d'appartenance particulièrement marqués. L'évaluation du personnel rétribue davantage l'adhésion aux valeurs de même que les promotions, rares, récompensent la loyauté et les services rendus. La rémunération, faiblement différenciée, fait parfois l'objet d'un tabou.

Modèle objectivant : Souvent dominant dans les grandes organisations bureaucratiques ou administrations, il valorise le respect de l'autorité hiérarchique et l'application de la règle. La GRH y est fortement centralisée, planifiée, relativement indifférenciée. Le recrutement s'opère sur la base d'une description détaillée des postes de travail. La formation est centrée sur le renforcement du professionnalisme et constitue un enjeu majeur pour les partenaires sociaux. L'évaluation procède par recours à des grilles et critères standardisés et est attentive à éviter les situations de discrimination. L'ancienneté tient une place importante dans les décisions de promotion. Le niveau du poste occupé reste la principale composante de rémunération et l'ancienneté, le vecteur de sa progression. La communication descendante emprunte le canal hiérarchique.

Modèle conventionnaliste : Il se rencontre dans les « organisations du savoir » faisant appel à des personnels hautement qualifiés (universités, hôpitaux, centres de recherche, cabinets d'architecte...). Les salariés définissent collectivement les règles qui s'appliquent à eux. Le recrutement, organisé par les « pairs », est collégial et décentralisé, marqué par le poids du diplôme.

L'appartenance à la profession structure la formation et les parcours professionnels et n'exclut pas les phénomènes corporatistes. La reconnaissance des pairs est au fondement des pratiques d'évaluation et de promotion. La rémunération marie une part fixe, généralement peu différenciée, fondée sur des barèmes à laquelle se greffent quelques primes. La communication se déroule au sein de conseils, collègues et comités.

Modèle individualisant : Figure de la modernisation, ce modèle est fondé sur une personnalisation étroite des pratiques et outils de GRH (formations sur-mesure, parcours de carrière personnalisés, évaluation multicritères). La logique compétence se substitue à celle, traditionnelle, du poste de travail. Les comportements et compétences relationnelles sont valorisés, en lien avec une culture d'entreprise faisant une large place à l'orientation client. La rémunération est globale et intègre de nombreux périphériques au-delà du seul salaire fixe. La communication utilise de façon extensive les possibilités ouvertes par les NTIC.

6. Les tendances d'évolution de la fonction

Des exigences accrues de productivité : la Direction Ressources Humaines, sous le regard de la direction financière, est désormais sommée de contribuer aux efforts de productivité en diminuant ses coûts de fonctionnement (liés à plus de 50 % aux tâches administratives) et en réduisant corrélativement ses effectifs. Parallèlement, la fonction RH est appelée à entretenir avec les autres services des relations de type « client- fournisseur » interne en développant des indicateurs de nature à mesurer la valeur perçue des réponses sociales.

Un élargissement des contributions : après la communication interne et l'organisation du travail, c'est la gestion de son image sociétale qui tombe dans l'escarcelle des DRH : diversité, mise en avant des minorités, extension du travail des seniors, etc.

L'omniprésence du client : La relation au client devient un enjeu central pour la fonction ressources humaines. Ainsi, nombreux sont les secteurs (hôtellerie, banque, tourisme, etc.) où la qualité de service, telle que perçue par le consommateur final, est fortement dépendante de ce qui se joue dans la relation avec un salarié au contact. Cette orientation client trouve des prolongements dans l'instauration en interne d'une relation client- fournisseur entre le service ressources humaines et les autres services. Cette évolution a un impact lourd sur la fonction RH et les pratiques qui la portent : elle redéfinit les contours des compétences requises en suggérant notamment l'émergence de compétences relationnelles, appelle à réviser les critères d'évaluation des performances, les axes dominants de la politique de formation, etc.

Les stratégies de flexibilité : La recherche multiforme de flexibilité devient pour les organisations contemporaines une source d'avantage concurrentiel. Celle-ci concerne d'abord les contrats de travail : d'autres formes de lien juridique font l'objet d'un développement soutenu sur la période récente : le temps partiel, les intérimaires, les travailleurs indépendants, etc. Le modèle de l'entreprise flexible (Atkinson, 1984) décrit ainsi l'entreprise comme une succession de cercles concentriques associés à des formes différentes de flexibilité :

Le noyau central (ou marché primaire) regroupe des salariés permanents (CDI) à temps plein positionnés sur des compétences à haute valeur ajoutée stratégique pour l'entreprise. Soumis à une flexibilité qualitative (mobilité, polyvalence, développement continu des compétences...), ce groupe bénéficie en priorité des politiques de motivation et de fidélisation ;

Le premier groupe périphérique (ou marché secondaire) est composé de salariés sans réelle sécurité d'emploi et/ou à l'écart du système de GRH (moindres possibilités de carrière, de formation ...). Il regroupe le plus souvent des salariés en CDD ou à temps partiel, positionnés sur des compétences courantes ou banalisées ;

Le second groupe périphérique rassemble des salariés extérieurs à l'entreprise : sous-traitants, intérimaires, travailleurs indépendants, consultants, organismes de formation, prestataires de services... Participant d'une logique de flexibilité quantitative, ce groupe permet d'absorber les fluctuations d'activité et/ou de mobiliser ponctuellement des compétences spécifiques correspondant à des besoins non permanents (recours au conseil).

L'externalisation de la fonction : Un nombre croissant de tâches, inhérentes à la fonction RH, sont aujourd'hui externalisées. Le recours à l'externalisation est à la fois guidé par un enjeu de réduction des coûts, le souci d'accroître la qualité des prestations RH ou bien encore de s'adapter à un cadre juridique évolutif. Il traduit également la volonté de se repositionner sur les activités RH à forte valeur ajoutée : GPEC, formation, gestion des cadres à haut potentiel, etc. 1/3 des entreprises sous-traitent déjà tout ou partie de la paie et près des 3/4 tout ou partie de la formation (animation externe ou e-learning). La réalisation des déclarations sociales, la gestion des temps, du recrutement, du contentieux, l'élaboration de tableaux de bord sociaux figurent également au nombre des domaines externalisés, etc.

Poussée à l'excès, l'externalisation n'est cependant pas exempte de risques au premier rang desquels la perte de contrôle sur des missions susceptibles de conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise (à l'instar du recrutement).

L'e-RH : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) contribuent à rationaliser et améliorer la productivité des tâches administratives qui incombent aux RH. A titre d'exemple, le déploiement d'un intranet RH peut faciliter le concept de libre-service RH en permettant aux salariés d'accéder et de renseigner certaines applications (gestion des demandes de formation, de congés, suivi du temps de travail, gestion des notes de frais, affectation des sommes perçues au titre de l'intéressement, etc.), libérant du même coup du temps pour que la structure centrale RH puisse se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée.

Deux domaines sont particulièrement impactés par ce que l'on a pu appeler l'e-RH : le recrutement et la formation. Le recrutement en ligne est devenu ainsi depuis peu la troisième source de recrutement exploitée par les entreprises, soit par le biais de moteurs généralistes, soit de sites propres (sites « corporate »). Les avantages sont nombreux : accès à un vivier de candidatures très large, réactivité élevée, diminution des coûts, automatisation d'une partie du processus de recrutement (de nombreux logiciels permettent une gestion automatisée des CV reçus par voie électronique), adéquation plus forte avec une cible jeunes diplômés.

En matière de formation, les TIC permettent là aussi d'automatiser certaines tâches routinières tout en rendant plus visible la politique formation de l'entreprise : intégration du catalogue de formations sur l'intranet, possibilité de s'inscrire en ligne, diffusion d'informations sur certains dispositifs (VAE, DIF, etc.). L'essor du e-learning traduit la possibilité désormais offerte aux salariés de s'auto-former en exploitant des modules de formation assistés par ordinateur.

CHAPITRE 2. RECRUTEMENT ET INTEGRATION

Toute organisation s'affronte nécessairement un jour à la nécessité de recruter, qu'il s'agisse de faire face à des besoins ponctuels (remplacer un salarié en congé maternité) ou à des besoins planifiés (anticiper les départs à la retraite, accompagner la croissance et la stratégie de l'entreprise). Le recrutement est un acte de gestion qui revêt une dimension stratégique :

C'est un levier de communication très puissant, l'occasion de véhiculer des messages en interne et en externe. C'est ainsi un pilier du « marketing social » qui permet de développer une image employeur ;

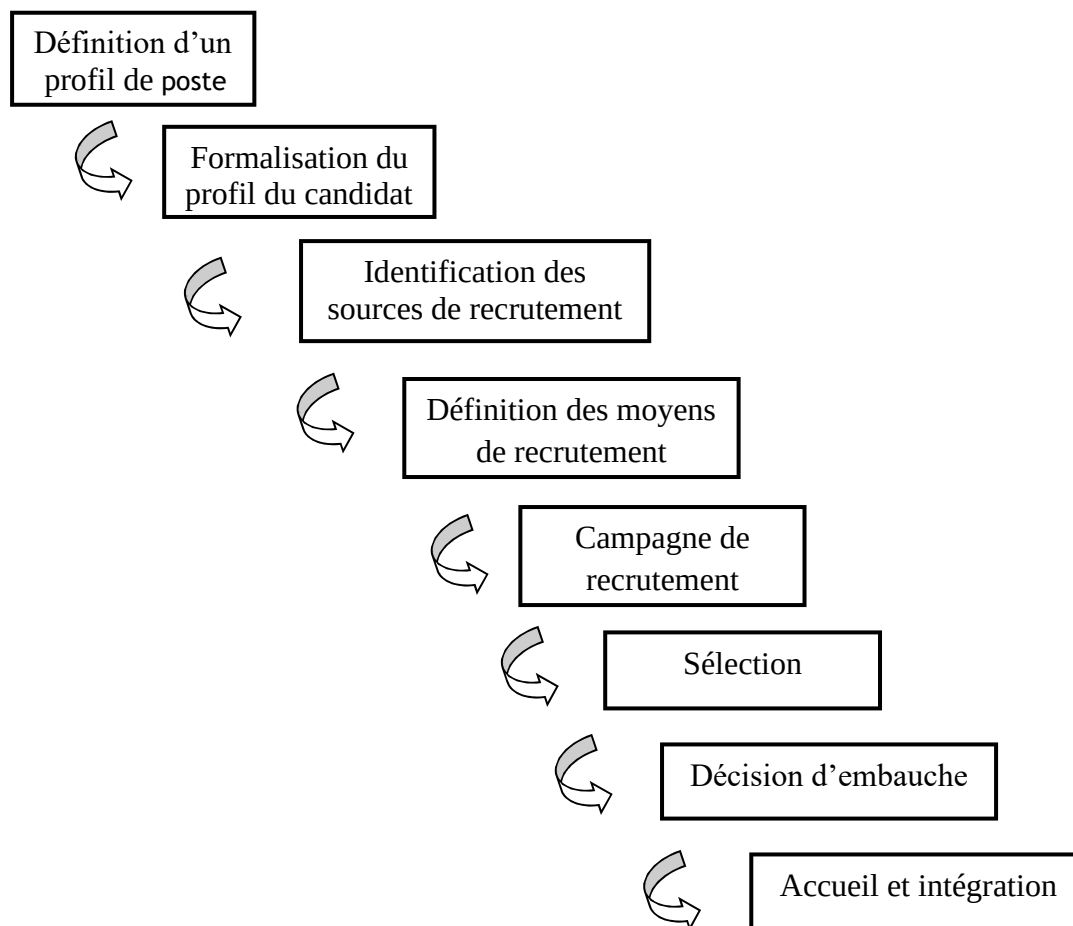
C'est une opportunité d'acquérir et de développer de nouvelles compétences.

1. Les étapes du processus de recrutement

En amont du recrutement, plusieurs questionnements peuvent orienter le processus ultérieur :

- Le recrutement est-il vraiment nécessaire ? Une réorganisation permettrait-elle de l'éviter ?
- Le marché pour les qualifications visées est-il local, régional, national, international ? La demande est-elle supérieure à l'offre ? (Ces aspects sont déterminants pour fixer le budget de recrutement, le salaire d'embauche, les critères de recrutement)
- Quelle est la cible ? Jeune diplômé ? Candidat avec expérience ? Profil généraliste ? Profil spécialisé ?

Une fois ces questionnements éclaircis, le processus de recrutement se présente comme une succession d'étapes. Il s'agit d'une procédure standard qui peut naturellement être adaptée selon le type de qualification visée et l'urgence du recrutement :



Phase 1 : définition du profil de poste

Trop de recrutements s'opèrent encore en l'absence de réel profil de poste ou sur la base d'un profil qui n'a pas été réactualisé depuis plusieurs années. En amont de la rédaction du profil de poste, on s'efforcera notamment de traiter les questions suivantes : Quel est le contexte du recrutement ? Se situe-t-on dans une situation d'urgence ou dans le cadre d'un recrutement planifié ? Pour combien de temps l'entreprise souhaite-t-elle que la personne reste en poste ? S'agit-il de capter ou de fixer une main d'œuvre ?

Les principales dimensions à intégrer dans un profil de poste concernent :

Le niveau et le type de diplôme requis ;

L'expérience professionnelle nécessaire ;

La place du poste dans la structure ;

Les compétences et connaissances spécifiques ;

Les qualités humaines et comportementales ;

Les conditions d'exercice particulières du poste (horaires, mobilité, pénibilité, etc.) ;

Les perspectives d'évolution professionnelle à terme.

Les différents éléments constitutifs du profil de poste peuvent être repris ultérieurement dans l'annonce d'offre d'emploi. Le niveau de détail à imprimer au profil de poste est à adapter en fonction du type de qualification recherchée. Un poste de niveau senior exigera ainsi une analyse plus poussée des compétences requises.

Phase 2 : définition du profil du candidat

Il s'agit de spécifier à la fois les caractéristiques physiques (âge, présentation, santé, etc), l'expérience nécessaire sur un poste équivalent, la connaissance exigée du secteur d'activité, les compétences spécifiques recherchées, les qualités humaines (charisme, capacité de leadership, esprit d'équipe, etc).

Phase 3 : Identification des sources de recrutement (sourcing)

L'entreprise gagnera à s'appuyer sur un service de recrutement interne en cas de recrutements répétitifs. A l'inverse, si les recrutements sont ponctuels, concernent des emplois de profils très hétérogènes ou des qualifications rares, elle pourra déléguer cette opération à un prestataire extérieur.

Les sources et voies du recrutement sont nombreuses : promotion interne, candidatures spontanées, organismes publics, agences d'intérim, salons et conventions emplois, petites annonces, sociétés de conseil, chasseurs de têtes, recrutement via internet, cooptation... sans exclure notamment la mobilisation du réseau relationnel.

Une attention particulière doit être portée aux ressources internes. Un recours systématique à des solutions externes de recrutement provoquera en effet une démotivation mécanique des personnels en place. Le recrutement interne présente néanmoins des limites : concrétisation du principe de Peters (tout individu, à un moment donné de sa carrière atteint son seuil d'incompétence)

Phase 4 : Définition des moyens de recrutement

La définition des moyens de recrutement consiste notamment à s'interroger sur l'opportunité de mobiliser des tests dans le processus de recrutement. La période actuelle se caractérise par un usage extensif de tests de nature différente (de personnalité, de motivation, d'aptitudes, projectifs, etc), à fortiori à un niveau cadre. Le tableau suivant décrit quelques grandes catégories de tests et en propose quelques exemples connus :

Les tests de recrutement (Source : Cécile Dejoux. Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2ème édition, 2009, Pearson Education)

Tests de personnalité	OPQ (Occupational Personality Questionary) Choisi surtout par des groupes internationaux, il teste la personnalité à partir de 32 dimensions découpées en trois domaines : les modes de relation, les modes de pensée, les sentiments et émotions. Le test nommé Big Five résume la personnalité en cinq grands domaines reconnus internationalement : extraversion, agréabilité, stabilité émotionnelle, conscience, ouverture
Tests de personnalité et de motivation	Le test SOSIE évalue neuf traits de personnalité (ascendance, stabilité émotionnelle, dynamisme, circonspection, persévérance, curiosité d'esprit, sociabilité, acceptabilité des autres, estime de soi), douze facteurs de motivation (considération sociale, liberté d'action, intérêt pour les autres, recherche d'approbation, conformisme, goût du pouvoir, matérialisme, implication, organisation-méthode, clarté des objectifs, challenge personnel, variété-nouveauté)
Tests d'intelligence et d'aptitudes	Ils évaluent des aptitudes : cognitives (verbal, numérique, spatial), perceptives (vision, audition, etc), psychomotrices (temps de réaction, dextérité manuelle, etc) ; physiques (force, équilibre, etc).
Tests de compétences comportementales	Le test BARON correspond à une évaluation de 15 facteurs regroupés sur cinq échelles. Il dure 40 mn. Il mesure l'intelligence émotionnelle, ensemble de facultés, compétences et aptitudes non cognitives qui influent sur la capacité de l'individu à faire face avec succès aux demandes et pressions de son environnement

L'interprétation des tests ne peut s'opérer sans l'intervention de psychologues dûment formés à leur usage. On gardera par ailleurs à l'esprit qu'un test n'est qu'un outil complémentaire de recrutement qui en aucun cas ne saurait se substituer une procédure fondamentale telle que l'entretien de recrutement. On restera enfin réservé quant à la capacité d'un test à prédire le niveau de performance ultérieur de l'individu dans un poste.

Les centres d'évaluation (assessment centers) sont un dispositif plus agrégé souvent réservé aux cadres dirigeants, cadres supérieurs ou cadres à potentiel et couplant tests, mises en situation, entretiens de débriefing. A titre d'exemple, un directeur commercial sera invité sur la base de documents qui lui auront été remis au préalable à réaliser une campagne de lancement de produit ; un acheteur sera invité à résoudre un conflit avec un fournisseur ; un responsable de production à simuler l'animation d'une réunion, etc. Semblable simulation permet de juger le candidat sur ses actions mais aussi ses attitudes comportementales, sa démarche de résolution de problème, son esprit de synthèse, sa capacité de résistance au stress, etc.

Phase 5 : Campagne de recrutement

La campagne de recrutement consiste pour l'entreprise à communiquer sur les postes à pourvoir en prenant soin de mettre en avant sa « marque employeur ». Ceci suppose, entre autres, le choix d'un média et d'un message adapté au profil de poste et au secteur d'activité. Le recours à la presse locale sera ainsi adapté à des PME ancrées sur un territoire et recrutant sur un bassin géographique délimité. La presse nationale ou internationale, en revanche, visera des candidats mobiles dotés de qualifications spécifiques. Il importe également que la campagne de recrutement fasse l'objet d'un suivi (flux de candidatures, nombre de candidats retenus, estimation du rendement de chaque support média, etc.)

Phase 6 : sélection

L'usage de certains outils de sélection tend aujourd'hui à se généraliser à l'échelle mondiale : entretiens individuels certes, mais aussi tests de personnalité et mises en situation.

Un entretien de recrutement, dure en moyenne $\frac{1}{2}$ h à 1 h $\frac{1}{2}$. Généralement semi-directif (c'est-à-dire structuré autour de thématiques assez larges qui permettent d'orienter la discussion et favorisent la libre-expression du candidat), il comporte usuellement 5 phases principales : accueil, présentation du candidat, présentation du poste et de l'entreprise, évaluation réciproque, conclusion. La nature de l'entretien est susceptible de varier selon l'acteur qui le mène. Un entretien conduit par un chargé de recrutement ou un généraliste RH se centrera ainsi sur les motivations et valeurs du candidat, son adéquation à la culture, l'estimation de son potentiel et de ses perspectives d'évolution. Un entretien mené par un opérationnel, se centrera davantage sur la validation des compétences et de l'expérience professionnelle, la validation des connaissances fondamentales indispensables à la tenue du poste, l'évaluation de sa capacité probable d'intégration dans l'équipe.

Tout entretien de recrutement est soumis à de nombreux biais dont le recruteur s'efforcera de prendre conscience : La sur-qualification à l'embauche : consiste à recruter des candidats surqualifiés au regard des exigences du poste, en partant du principe qu'ils seront plus facilement adaptables. Le risque est d'induire à terme une très forte pression sur la demande de mobilité interne ;

Le biais de primauté consiste à focaliser l'analyse sur un des éléments du profil du candidat (diplôme, expérience antérieure, etc) au détriment d'autres ;

Le biais de projection consiste pour le recruteur à sur-valoriser des candidats ayant un parcours, des qualités et défauts similaires aux siens ;

Phase 7 : décision d'embauche

Très souvent, elle est collégiale et implique les différents acteurs présents dans le processus (la hiérarchie directe, le manager, le responsable recrutement, voire le DRH).

Phase 8 : intégration

De nombreuses organisations ont tendance à négliger l'intégration des nouveaux entrants, considérant que le processus de recrutement s'arrête une fois la décision d'embauche prononcée. Or, une intégration mal pilotée peut se traduire par un renchérissement des coûts d'apprentissage sur la fonction ou, pis, se traduire à terme par une démission.

2. Internet et les mutations du marché du recrutement

De nombreux acteurs se partagent aujourd'hui le marché du recrutement en ligne. Pour les entreprises, le recrutement en ligne peut représenter un gain financier appréciable comparativement à d'autres supports. Il contribue également à accélérer les délais de recrutement et améliore la réactivité. La quasi-totalité des grandes entreprises disposent de leur propre espace de recrutement sur leur site internet (site corporate), offrent la possibilité de déposer une candidature en ligne, tout en se familiarisant avec l'entreprise, sa stratégie, ses métiers, sa politique RH.

Les moteurs généralistes ou job boards, mettent en relation offreurs et demandeurs d'emploi sur internet. Le recrutement via internet offre aux candidats un certain nombre d'avantages : l'accès à un vivier d'offres très large, la possibilité de cibler les recherches en fonction de ses propres critères, l'accélération du processus de recrutement, l'accès à des conseils gratuits, un dialogue plus direct avec les recruteurs.

En dehors des jobs boards à vocation généraliste, la plupart se sont spécialisés sur un type de métier (marketvente.fr, jobfinance.fr), un secteur d'activité, un statut particulier (cadreemploi.fr), un secteur géographique, etc.

Les Web Recruiters sont des cabinets de recrutement qui se sont spécialisés dans la recherche de profils sur internet.

Pour autant, on aurait tort de faire d'internet le sésame ultime en matière de recrutement : le profil du candidat internaute est relativement ciblé (jeune et diplômé) ; l'interactivité est parfois limitée notamment sur les moteurs généralistes ; la plupart des candidats utilisent parfois internet uniquement

dans l'optique de « tester » leur valeur sur le marché de l'emploi.

3. L'intégration du salarié

L'intégration est un processus complexe qui englobe plusieurs dimensions :

Une dimension fonctionnelle par laquelle on cherche à favoriser l'intégration du salarié dans son poste de travail tout en lui permettant d'optimiser sa contribution à la performance collective. Cette dimension fonctionnelle revêt également un enjeu de réduction des coûts cachés, une intégration de qualité étant de nature à prévenir les risques d'absentéisme et de turnover ;

Une dimension temporelle : l'intégration est un processus qui se pilote sur la durée et ne se limite pas à l'entrée du salarié dans l'organisation. Elle doit également être pensée à l'occasion d'un changement de poste ou de service ;

Une dimension culturelle : ce qui est en jeu dans l'intégration, c'est aussi le sentiment d'appartenance à l'entreprise, à un collectif, l'appropriation des normes et des valeurs comme des usages en vigueur. Le fait de partager ces normes facilite la coordination, notamment en situation de crise.

D'un point de vue pragmatique, le processus d'intégration est susceptible de prendre appui sur de multiples outils et dispositifs support :

Un descriptif de poste et/ou un référentiel de compétences afin d'aider le salarié à situer le niveau d'exigences du poste ;

Un descriptif de l'organisation-type d'une journée de travail, afin de donner au nouvel embauché des repères temporels ;

La distribution au nouvel embauché d'un livret d'accueil (voir exemple ci-dessous)

Structure d'un livret d'accueil

- Liste des principales instances de décision de l'établissement - Organigramme hiérarchique (ensemble des directions) - Organigramme détaillé du service ressources humaines - Charte de l'hôpital et charte des droits du patient - Présentation succincte du projet d'établissement - Sécurité et qualité : consignes et protocoles	Informations à usage du nouvel entrant : - Recrutement et carrière - Modalités d'attribution des repos et congés - Obligations et droits statutaires - Service social de l'établissement - Médecine du travail - Services généraux - Feuille de salaire commentée
---	--

La mise en place d'un système de tutorat par lequel le nouvel embauché se voit accompagné par un autre salarié, expert de la fonction qu'il occupe. Plusieurs conditions sont susceptibles d'améliorer l'efficacité du processus de tutorat ayant trait notamment au choix des tuteurs internes : appel au volontariat, expertise reconnue, capacités pédagogiques, statut de « pair » (une relation de dépendance hiérarchique entre le tuteur et le nouvel entrant peut biaiser la relation d'apprentissage), reconnaissance institutionnelle (charte de tutorat ou de parrainage, dispositifs incitatifs éventuels)

CHAPITRE 3 : L'EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES

L'analyse des compétences requises par les emplois n'a de sens que mise en parallèle avec les compétences détenues par les salariés. L'évaluation du personnel joue ici un rôle majeur, en informant le gestionnaire RH sur l'adéquation des salariés à leur emploi actuel. Cette perspective d'adéquation doit néanmoins intégrer une réflexion supplémentaire sur les conditions du développement des compétences, démarche qui engage notamment le suivi de carrière et l'analyse du potentiel d'évolution de même que la politique de formation.

1. L'évaluation du personnel

L'évaluation du personnel permet de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. Elle est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur. Elle sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines. Elle permet de formaliser la finalité du travail, c'est-à-dire de donner un sens à son travail et comprendre sa place dans l'entreprise.

Les enjeux de l'appréciation

Pour la direction, l'entretien annuel est une occasion :

De favoriser le passage d'un style de management directif à un style de management davantage participatif ;

- De favoriser la mobilisation des salariés et de renforcer leur implication dans le travail ;
- De renforcer le sentiment d'équité interne en termes de rémunération par une meilleure prise en compte du mérite individuel ;
- De communiquer sur la stratégie et les valeurs au fondement de la culture d'entreprise.

Pour le manager, l'entretien annuel est une occasion :

- De s'assurer qu'il partage avec son collaborateur une vision commune du poste, de son périmètre, ses exigences, ses facteurs d'évolution probables ;
- De discuter de l'organisation et des conditions de travail ;
- De déceler les principaux facteurs de motivation au travail de son collaborateur et d'identifier des leviers d'action afin de renforcer son implication ;
- De faire un point avec le collaborateur sur ses besoins de formation, tout en pratiquant simultanément un bilan des actions de formation dont il a bénéficié sur la période qui vient de s'écouler ;
- D'inciter le collaborateur à être acteur de son développement professionnel et imaginer avec lui les trajectoires possibles d'évolution.
- Naturellement, l'entretien annuel ne dispense en aucun cas les managers d'une évaluation plus informelle, celle qu'ils pratiquent au quotidien au contact des équipes.

Pour le collaborateur, l'entretien annuel est une occasion :

- De comprendre ce que le manager attend de lui et d'analyser la façon dont ce dernier analyse sa contribution aux objectifs de l'équipe ;
- D'identifier des étapes de progression, un espace de professionnalisation dans l'emploi ;
- D'exprimer ses besoins de formation et ses souhaits d'évolution professionnelle ;

L'évaluation constitue ainsi un acte de management essentiel. L'entretien annuel constitue en effet potentiellement un outil pivot du système de GRH susceptible de trouver de multiples prolongements dans les politiques de formation, de rémunération, de gestion des carrières, etc.

Appreciation-contrôle ou appréciation développement ?

Face à la diversité des objectifs et des objets possibles de l'évaluation, il est d'usage de distinguer deux types d'entretien : l'appréciation-contrôle et l'appréciation-développement.

L'appréciation-contrôle : L'appréciation du personnel, dans son acception la plus traditionnelle, est conçue comme l'exercice d'une forme de contrôle, l'objet central de l'évaluation devenant alors la performance individuelle sur un horizon de court terme. L'entretien d'évaluation devient dans ce cadre un outil de gestion opérationnelle des RH destiné principalement à rétribuer la performance, sanctionner les résultats insuffisants ou les comportements répréhensibles, objectiver les décisions de promotion. Le lien entre appréciation et rémunération est alors direct (attribution de bonus individuels). L'évaluation des performances a alors généralement lieu dans les semaines qui précèdent les décisions d'augmentation et de promotion. Afin d'éviter toute logique d'appréciation par trop uniforme, la méthode du Ranking impose au manager une répartition des appréciations selon une distribution donnée. Poussée à l'excès, cette logique peut néanmoins favoriser des comportements opportunistes, la valorisation de performances spectaculaires plutôt que l'exercice régulier de la compétence, une tension entre objectifs individuels et collectifs.

L'appréciation-développement, parfois dénommée entretien professionnel, d'orientation ou de carrière s'inscrit davantage dans une perspective à moyen et long terme. Elle se centre sur l'évaluation des compétences du collaborateur et/ou l'appréciation de son potentiel d'évolution. La manière de faire importe ici tout autant que les résultats obtenus. L'entretien annuel est ici simultanément un support de la démarche GPEC (il permet d'anticiper sur les évolutions des métiers, de repérer en conséquence les besoins de formation, de constituer les plans de remplacement) et un outil de valorisation sociale (recueil des attentes et aspirations des salariés, débat sur l'organisation du travail,

développement de l'employabilité).

	Appréciation-Contrôle	Appréciation-Développement
Objectifs	Jugement-Sanction-Sélection	Compréhension-Conseil-Formation
Forme	Notation-Classement (<i>tourné vers le passé</i>)	Diagnostic, pronostic (<i>tourné vers l'avenir</i>)
Objet de l'évaluation	Résultats - Performance individuelle par comparaison à une norme	Points forts/Points faibles/Points à améliorer Compétences - Potentiel
Rôle de l'évalué	Passif - Réactif - Défensif	Actif - S'implique - Propose

Formes et contenu de l'évaluation

L'évaluation libre, le plus souvent utilisée en PME, est une démarche simple, peu structurée, se traduisant par une appréciation globale du salarié à partir d'une analyse de ses points forts et de ses points faibles. L'entretien ne donne pas lieu à un échange très approfondi et le manager possède souvent un ascendant très fort sur la situation d'entretien. Bien que dépendante de la compétence et de la légitimité de l'évaluateur, l'efficacité de ce type d'entretien est discutable, l'absence de démarche structurée risquant de favoriser un risque de conformisme social.

Le principe de l'échelle de notation consiste à évaluer le salarié à partir d'une liste de critères d'évaluation, eux-mêmes étalonnés sur différents niveaux de performance ou de maîtrise. Les critères sont le cas échéant adaptés à la catégorie statutaire (cadres, agents de maîtrise, ouvriers...) ou aux types d'emplois. Bien que perdurant, cette pratique n'est pas exempte de biais : elle valorise souvent la performance individuelle au détriment de la contribution au collectif ; elle procède d'une évaluation dans l'absolu et ne prend pas toujours en compte la progression d'une année sur l'autre ; elle occulte certaines caractéristiques du métier plus difficiles à définir en termes de résultats (créativité, prise d'initiative, réactivité...).

L'entretien d'évaluation repose sur un support écrit relativement simple et intégré présentant l'environnement et le contexte du poste, un bilan de l'année écoulée (tant du point de vue de l'atteinte des objectifs que de la maîtrise des compétences requises par l'emploi), une projection sur l'avenir (besoins de formation, souhaits d'évolution). La conduite de l'entretien annuel est alors susceptible d'obéir au schéma-type suivant :

La conduite de l'entretien annuel

Présentation du collaborateur (différents postes, missions complémentaires, formations acquises, expérience projet)
Présentation du poste, des compétences et des résultats attendus

Bilan de l'année écoulée :

- Faits marquants et évolutions majeures de l'environnement professionnel
- Expression du ressenti du collaborateur
- Analyse des principaux résultats et/ou éléments de comportements

Le présent

- Echange sur la vision et les attendus/exigences de l'emploi
- Formalisation écrite de l'appréciation des compétences, acquises, requises, à développer

Le futur

- Evaluation des besoins en formation
- Evaluation de la motivation et des souhaits professionnels en termes d'évolution
- Plan d'action, fixation d'objectifs court / moyen et long terme avec indicateurs de résultats
- Signature des deux parties (manager et collaborateur)

Les acteurs du processus d'évaluation

La démarche d'évaluation est un processus complexe impliquant des acteurs multiples dont il importe de situer les rôles potentiels :

La Direction Générale détermine au préalable les objectifs stratégiques de la mise en place du processus d'évaluation.

Les procédures et outils support de l'évaluation sont conçus en amont par la DRH avec ou non l'appui d'un prestataire de conseil. La DRH doit s'efforcer dans ce cadre de veiller à la cohérence entre la nature des outils d'évaluation retenus, les finalités qui leur sont assignés et la stratégie de l'entreprise. Elle doit également contribuer à faire vivre la démarche, en exploitant les remontées d'information et en s'assurant que les managers appuient leurs décisions RH sur l'exploitation des résultats de l'entretien annuel. Les partenaires sociaux peuvent participer, à des degrés divers, au processus de conception, de mise en œuvre et de suivi de l'outil. Leur implication favorise auprès des salariés l'acceptabilité sociale des démarches.

Le manager de premier niveau est souvent considéré, à juste titre, comme le mieux à même de procéder aux entretiens d'évaluation, en raison notamment de sa proximité supposée avec les salariés. Cette dernière lui permettrait en effet d'étayer son jugement sur des faits tangibles et des comportements observables. L'implication des managers de proximité dans le processus d'évaluation est également une façon de les sensibiliser plus largement à la politique Ressources Humaines tout en les amenant à assumer certaines décisions sociales.

Le N+2, pour sa part, a pour rôle de s'assurer que le N+1 a réalisé l'ensemble des entretiens d'appréciation qui lui incombent, conformément à la procédure définie. A cet égard, la façon dont un manager pilote les entretiens annuels peut être un critère de sa propre appréciation.

L'évaluation de type 360° a pour principe de multiplier les regards sur l'évaluation. *Généralement déclinée pour les cadres dirigeants et supérieurs ou les hauts potentiels, elle implique pour ces derniers de se faire évaluer par leur supérieur hiérarchique, mais aussi par leurs collaborateurs, collègues de travail, responsables de projets dans lesquels ils ont été impliqués, clients et autres acteurs externes le cas échéant.*

La nature des acteurs impliqués dans l'évaluation peut également être dépendante du mode d'organisation adopté. A titre d'exemple, un salarié membre d'une équipe-projet parallèlement à son activité opérationnelle, pourra potentiellement dépendre de deux acteurs pour son évaluation : le responsable de la direction métier à laquelle il est rattaché, le responsable de projet dont il dépend par ailleurs. Dans ce cadre, la périodicité des appréciations est également susceptible d'être distincte : elle suivra en effet plus volontiers le rythme des projets qu'un rythme annuel.

Pour Alain Roger (« MasterRH », 2007), la conception et le déploiement d'une procédure d'appréciation du personnel s'opère à travers les étapes suivantes : **Définir des objectifs et une stratégie** : il s'agit notamment de développer une représentation commune des finalités de l'entretien annuel, de définir précisément l'objet de l'évaluation (performance, compétence, potentiel, etc.), les modalités de mise en œuvre (déploiement généralisé ou expérimentation pilote).

Choisir les évaluateurs et le cycle d'évaluation : Cette étape consiste à définir les acteurs en charge de l'évaluation, la périodicité de celle-ci, son phasage (le plus souvent évaluation en cascade en démarrant par le haut de la hiérarchie). On veillera notamment à ce que la programmation des entretiens soit en cohérence avec la temporalité des autres processus RH.

Déterminer les supports de l'appréciation : Cette étape consiste à concevoir les documents supports de l'appréciation, qu'il s'agisse du support d'entretien en tant que tel, des différents supports de communication ou bien encore du guide de l'évaluateur et de l'évalué. Le choix des critères d'appréciation doit faire en particulier l'objet d'une attention soutenue. Il peut s'opérer dans le cadre de groupes de travail afin d'en renforcer l'acceptabilité sociale.

Préparer et former à l'entretien : Il est essentiel en amont de former et d'informer les évaluateurs comme les évalués aux enjeux ainsi qu'aux techniques de l'appréciation du personnel. Les efforts souvent importants consacrés à la conception de l'outil ne sauraient en effet dispenser d'une réflexion sur les conditions de son appropriation par les acteurs.

Evaluer la fiabilité du système : Sans prétendre éliminer tous les biais inhérents à toute situation d'interaction en face-à-face, il s'agit de garantir un maximum d'équité dans le jugement et de minimiser les risques de distorsion entre évaluateurs. La définition claire des critères d'évaluation, le choix des échelles de mesure sont dans cette optique des points d'appui utiles pour l'évaluateur.

Les conditions de réussite

Le processus d'évaluation ne peut opérer convenablement sans que l'on dispose d'un support de référence - descriptif de poste et/ou référentiel de compétences - qui permette aux deux parties en présence de développer une vision commune, partagée du poste et des résultats attendus ;

La formation des évaluateurs est indispensable et doit porter tant sur les enjeux et finalités de l'évaluation que son articulation avec les autres domaines RH (formation, rémunération, gestion des carrières, etc.), le choix des critères d'évaluation, le processus d'évaluation dans ses différentes étapes, la gestion

des litiges, etc.

Si le rôle de l'encadrement est central, celui du collaborateur ne l'est pas moins, ce dernier devant aussi être acteur de son entretien et par là même de son développement professionnel. Un principe d'auto-évaluation par le collaborateur constitue dans cette optique une bonne façon de l'associer à la démarche. Les questions de temporalité sont également importantes : le manager doit anticiper l'entretien en communiquant au salarié environ un mois à l'avance le support et le guide d'entretien ;

L'évaluateur comme le salarié évalué doivent s'efforcer d'être factuels en se centrant sur les résultats atteints, sans pour autant négliger la façon dont ils l'ont été (la manière de faire) ;

Dans une perspective dynamique, il importe de valoriser tout autant les résultats du collaborateur que ses progrès. En fonction des écarts constatés, on veillera à ce que l'entretien débouche sur des actions tangibles de développement des compétences, quels qu'en soient les moyens : formation, refonte de l'organisation du travail, mobilité, etc.

2. La gestion des cadres à haut potentiel

La notion de potentiel renvoie à une virtualité, une capacité d'action susceptible de s'actualiser sous certaines conditions. De ce point de vue, le potentiel ne doit pas être confondu avec la performance : la performance observe Roussillon traduit l'adéquation entre l'individu et sa fonction et n'est pas fatalement le révélateur d'une capacité à aller plus loin. Un excellent commercial ne fera ainsi pas nécessairement un futur bon directeur commercial...

La gestion des cadres à haut potentiel participe de la « guerre pour les talents » c'est-à-dire de la volonté d'attirer et de fidéliser les meilleurs éléments. Elle traduit également une volonté d'anticipation sur le renouvellement des élites dirigeantes. Cette catégorie représente en moyenne 5 % des effectifs.

Exemple de la gestion des cadres à haut potentiel dans une usine.

Dans une première étape, les candidats pressentis sont repérés par le comité exécutif ou cooptés par leur hiérarchie opérationnelle. Ils sont soumis dans une seconde étape à différents tests, mises en situation ainsi qu'une évaluation de type 360 °. Les candidats passant ce second filtre suivent alors un cursus de formation au terme duquel ils intègrent la corporation des cadres à haut potentiel.

L'expérience internationale, les compétences interculturelles deviennent l'un des critères dominants pour intégrer la corporation des cadres à haut potentiel, ceci traduisant la volonté d'introduire des profils divers dans la constitution des

équipes dirigeantes.

CHAP 4 : LA FORMATION, VECTEUR CLE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

La formation constitue l'un des principaux vecteurs de reconnaissance des salariés de même qu'un levier essentiel d'adaptation au travail et de développement des compétences. La croissance régulière des dépenses formation depuis la loi de 1971 instaurant l'obligation de participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue atteste d'un changement de conception de la formation de plus en plus appréhendée comme un investissement stratégique.

Les enjeux de la formation

Les enjeux de la formation pour l'entreprise sont multiples et peuvent être rattachés à différents horizons temporels :

Court terme	Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés Former aux métiers Améliorer les performances individuelles Améliorer les performances collectives
Moyen terme	Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité Faciliter l'adaptation à de nouveaux outils de travail Accompagner un changement d'organisation du travail Accompagner la promotion interne
Long terme	Accompagner/faciliter un changement de culture Développer les potentiels

Pour autant, les conceptions de la politique formation et les pratiques afférentes restent éminemment variables selon les entreprises. Il est ainsi possible de distinguer différents stades ou degrés de maturité quant à la façon de se représenter les enjeux d'une politique formation en entreprise :

Le stade fiscal amène les entreprises à considérer la formation comme un impôt, une charge sociale supplémentaire. Dans ces conditions, la gestion de la formation se résume au traitement de l'imprimé fiscal ;

Le stade légal témoigne d'une compréhension du cadre juridique dans lequel s'inscrit la formation et des différents mécanismes administratifs la concernant. La gestion de la formation à ce stade reste essentiellement à dimension administrative et n'est pas animée par une réelle volonté politique ;

Le stade catalogue peut se traduire par une contribution formation élevée mais dont l'efficacité est parfois limitée par une conception de la formation essentiellement comme « tranquillisant social », vecteur de reconnaissance des salariés. A ce stade, la collecte des besoins de formation reste peu structurée et l'encadrement quelque peu tenu à l'écart de la démarche ;

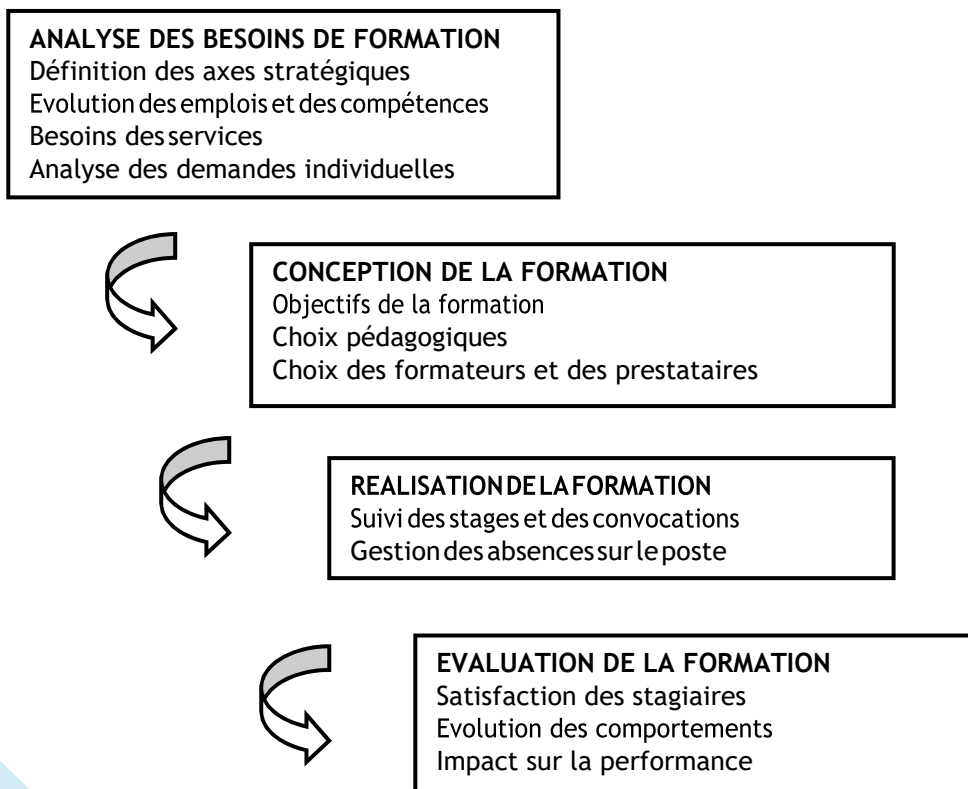
Le stade recensement s'appuie sur une collecte structurée en amont des besoins de formation à différents niveaux (stratégique, besoins des services, souhaits individuels) pour les agréger par la suite dans le plan de formation. Ce stade se caractérise également par une implication forte de l'encadrement dans la politique formation : collecte des besoins, participation à l'élaboration des cahiers des charges, à l'évaluation des actions de formation, animation de sessions de formation internes, etc. ;

Le stade investissement traduit l'intégration totale de la formation et de la stratégie de l'entreprise. La formation intervient ici en appui de la démarche de GPEC pour anticiper l'évolution des métiers, les changements technologiques et d'organisation du travail, les changements culturels ou bien encore l'intégration des nouveaux embauchés. L'encadrement est fortement impliqué dans la collecte des besoins et les actions de formation font systématiquement l'objet d'une évaluation.

L'INGENIERIE DE FORMATION

L'AFNOR définit la gestion de la formation comme « l'organisation et le suivi des activités nécessaires à la planification, la coordination des ressources humaines et matérielles, la gestion budgétaire et l'évaluation des actions de formation ».

Le schéma suivant détaille les principales étapes qui composent l'ingénierie de formation :



La collecte des besoins de formation : Le recensement des besoins associe trois niveaux d'analyse : stratégique, collectif, individuel. Le niveau stratégique permet de définir les axes prioritaires de la politique formation en lien avec les orientations générales et projets de développement de l'organisation. Le plan stratégique de l'établissement, usuellement établi à trois ans, constitue ici un support de référence. A ce stade, on veillera également à l'équilibre de la politique formation entre services, catégories statutaires, types d'emplois. Il s'agit enfin d'articuler la construction du plan de formation avec l'exploitation des résultats issus de la démarche GPEC, afin notamment d'anticiper les évolutions des métiers. La collecte des besoins à l'échelle de chaque service est orientée par les projets d'investissement et/ou de changement d'organisation du travail, le constat de dysfonctionnements récurrents (défauts qualités, taux élevé des accidents du travail, etc.), les évolutions des emplois et des compétences. A un niveau plus individuel, il s'agira d'exploiter les données issues de l'entretien annuel, celles relatives en particulier à l'expression des souhaits individuels de formation.

Le plan de formation donne lieu à la rédaction d'un support écrit dont la structure générale s'articule autour des points suivants :

- Orientations générales et/ou stratégiques et enjeux spécifiques ;
- Métiers, catégories et effectifs cibles ;
- Choix pédagogiques : nature des actions envisagées, contenus, modalités, calendrier, prestataires de formation retenus. De nombreux arbitrages doivent être opérés à ce stade, s'agissant notamment du contenu des actions de formation : formation interne versus formation externe, intra-entreprise versus inter-entreprises, générale versus spécifique, etc;
- Affectations budgétaires ;
- Modalités d'évaluation prévues : évaluation à chaud et/ou à froid.

De façon plus spécifique, l'élaboration d'un cahier des charges pour une action de formation déterminée permet de formaliser la demande de formation, de clarifier le contexte, les objectifs opérationnels, les caractéristiques de la population à former, les principales options pédagogiques retenues. Elle permet également d'explicitier la distribution des rôles entre les différents acteurs de la politique formation : responsable formation, prestataire, manager, salarié, etc. Elle définit enfin les modalités prévues d'évaluation de la formation.

Le cahier des charges obéit à plusieurs finalités :

Il peut servir de support à l'appel d'offres et faciliter la sélection d'un prestataire ;

Il constitue un document de référence dans le cadre de l'évaluation à chaud comme de l'évaluation à froid des salariés.

La sélection du prestataire s'opère à la fois sur la base de critères relatifs à l'organisme ... :

Références de l'organisme ou du formateur ;

Connaissance du secteur d'activité ;

Coût de l'intervention ;

Proximité et disponibilité du prestataire

... et de critères relatifs à la proposition :

Clarté et concision de la proposition ;

Adéquation de la proposition au cahier des charges ;

Pertinence des méthodes et des moyens pédagogiques ;

Profil des intervenants ;

Originalité de la proposition ;

Qualité du suivi

L'évaluation de la formation

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est complexe, soumise à des influences multiples. De fait, il est quelque peu illusoire de vouloir isoler un effet propre, spécifique de la formation sur la performance des salariés. Toutefois, il est possible de dégager des hypothèses favorables quant à l'efficacité de la formation, en déclinant trois niveaux d'évaluation :

Efficacité pédagogique de la formation

Impact de la formation sur les comportements

Impact de la formation sur la performance individuelle et collective

L'évaluation de la qualité pédagogique de la formation permet à l'issue de la formation de recueillir à chaud les réactions des stagiaires et de connaître leur degré de satisfaction à l'égard de la formation. Elle prend généralement la forme d'un questionnaire écrit, centré sur les aspects pédagogiques de la formation : qualité des prestataires, rythme d'alternance, homogénéité du public d'apprenants, environnement matériel, choix pédagogiques, etc. Elle permet au formateur de s'améliorer sur certains points.

L'évaluation pédagogique est parfois couplée avec une évaluation des acquis qui a pour but de repérer les connaissances et compétences

acquises par les salariés au cours de la formation.

Si elle est souvent pratiquée, l'évaluation de l'efficacité pédagogique de la formation n'est qu'un indicateur très partiel de son impact sur la performance au travail dans la mesure où précisément, elle procède d'une évaluation « à chaud » sans s'intéresser aux conditions de transfert des acquis pédagogiques à la situation de travail.

L'évaluation des effets sur les comportements au travail vise à analyser à froid l'impact de la formation sur les changements éventuels de comportement et de méthodes au travail des salariés. Cette évaluation peut prendre la forme d'un questionnaire simple adressé aux salariés formés (et le cas échéant à leurs responsables ou leurs subordonnés) plusieurs semaines/mois après la dernière session de formation. Elle peut également donner lieu à une évaluation informelle pratiquée par le supérieur hiérarchique.

L'évaluation des effets sur la performance vise à identifier, à froid, l'impact de la formation tant sur la performance individuelle et la maîtrise du métier que sur la performance organisationnelle, collective. Les indicateurs utilisés peuvent, en l'occurrence, être soit des indicateurs directs (productivité, qualité, etc) soit indirects (exprimant l'impact de la formation sur la qualité du climat social).

L'analyse rétrospective du plan de formation peut également s'enrichir d'un certain nombre d'indicateurs et de ratios clés susceptibles de constituer le tableau de bord du responsable de formation. Les indicateurs retenus peuvent être répartis en trois familles :

Indicateurs de production/ventilation :

Nombre d'heures de stage et total des effectifs formés

Nombre moyen d'heures de formation/stagiaire

Durée moyenne des actions de formation (Nbre heures/Nbre actions de formation)

Taux d'intensité (Nbre de stagiaires/effectif total)

Répartition des effectifs formés/catégorie/famille professionnelle/emploi-type/localisation/âge, etc.

Ventilation des actions de formation par nature (adaptation à l'emploi, évolution de l'emploi et maintien dans l'emploi, développement des compétences).

Indicateurs de processus :

% des actions de formation fondées sur un cahier des charges

% d'entretiens post-formation réalisés par la hiérarchie

% de hiérarchiques formateurs occasionnels

% de décisions de mobilité incluant un accompagnement formation

% d'entretiens annuels intégrant un volet formation

Indicateurs de coûts :

Montant global des dépenses de formation en euros et en % de la masse salariale

Coût moyen de la formation : par stage/stagiaire/heure

Ventilation par poste des dépenses :

administration/pédagogie/salaires/déplacements et hébergements

CONCLUSION

En dépit de discours parfois inflationnistes sur sa dimension stratégique, la GRH est toujours en quête de légitimité. Elle doit s'imposer auprès de multiples parties prenantes, notamment actionnaires, peinant parfois à s'extraire d'un horizon de court terme. Elle doit assumer les conséquences sociales des politiques de restructuration, de flexibilité et de précarisation des ressources humaines, d'individualisation croissante de la relation d'emploi.

La diversité de ses rôles - expert administratif, agent de changement, champion des salariés, partenaire stratégique - la sophistication croissante des outils, le contexte très évolutif dans lequel elle s'insère, invitent plus que jamais à être attentif à la cohérence interne des pratiques et politiques de GRH déployées. Un programme d'amélioration des conditions de travail risque ainsi de voir ses effets sur la motivation des salariés atténués par une diminution des avantages sociaux qui leur sont consentis ; la mise en place d'une stratégie d'individualisation des salaires, peut entrer en tension avec des modes d'organisation fondés sur le collectif de travail (équipes semi- autonomes, gestion de projet...).

La complexité croissante de la fonction Ressources Humaines, la nature stratégique des enjeux auxquels elle s'affronte (délocalisations, fusions, guerre des talents...) constituent par ailleurs une incitation forte à ce que les gestionnaires RH mesurent le « retour sur investissement » des actions et politiques engagées. Cette insistance sur la dimension stratégique des ressources humaines ne doit pas pour autant occulter le fait que la GRH reste un construit social, soumise à ce titre à l'influence du contexte, et dépendante de la volonté des acteurs.

