

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed



Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales



Module :

Management Stratégique des Ressources Humaines

Niveau : 3^{ème} année Licence et Master 1

Spécialité : Management des Ressources Humaines

Volume horaire par semaine : Cours 1h30 / TD 1h30

Modalités d'évaluation : Examen écrit 1h 30 (Questions de cours et mini-cas)
TD : Exposé d'une étude de cas + un Test

Chargée du module :

Mme SEMAOUNE Khalissa

semaounekhali@gmail.com

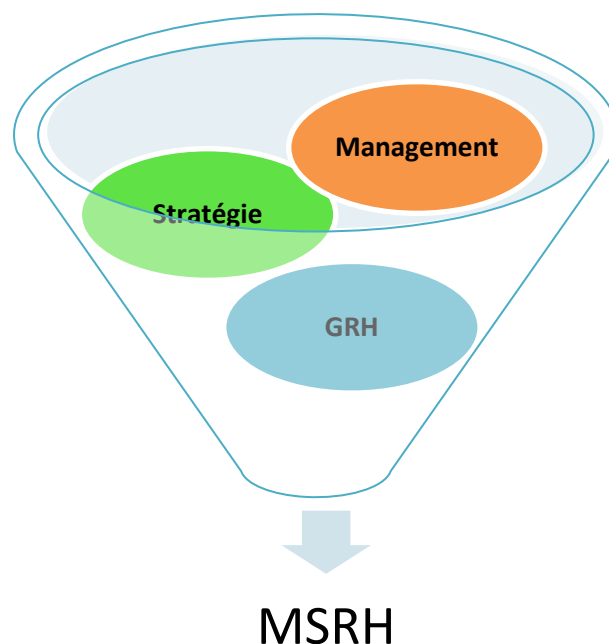
Plan du cours

1- PRESENTATION DU MODULE	3
2. CONCEPTS ELEMENTAIRES	5
3. DEFINITION ET EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) :	7
3. 1. LA GRH	7
3.2. EVOLUTION DE LA FONCTION RH	12
4. DEFINITION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RH	12
4.1. LE MANGEMENT STRATEGIQUE :	12
4.2 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.....	39
4.2.1. LE PLAN DE GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES :	46
4.2.2. LES ETAPES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES :	50
5. LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES COMPETENCES COMME ATOUT STRATEGIQUE	57
6. LES ENJEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES	69
7. TRAVAUX DIRIGES.....	87
Bibliographie.....	110

1- PRESENTATION DU MODULE

Les étudiants en MRH sont les futurs responsables généralistes ou fonctionnels dans le domaine des RH ; ils doivent acquérir les connaissances nécessaires en matière de management stratégique des ressources humaines. Ce module a pour objectifs de renforcer leur capacité à comprendre les enjeux RH et leur articulation avec les enjeux individuels et organisationnels dans leur globalité, à identifier les leviers d'action pertinents et à convaincre les instances décisionnelles de la pertinence, faisabilité et acceptabilité de leurs propositions.

1-1- Quoi ? : Le Management Stratégique des Ressources Humaines



Quand on évoque la notion « stratégie » il y'a trois éléments à retenir : plan, vision future et l'atteinte des objectifs. Dans ce sens, La gestion des Ressources Humaines ne doit pas limiter son action à la gestion quotidienne des tâches administratives et à la motivation des employés. Elle a également deux grandes missions stratégiques à remplir : conduire le changement et mettre en œuvre la stratégie. Une gestion stratégique des ressources humaines efficace se veut alors une approche de gestion et de planification des RH qui tient compte des problématiques actuelles mais qui prévoit aussi les problèmes et les besoins futures et essaie d'établir les bonnes actions pour y remédier tout en veillant à attendre les objectifs visés par l'entreprise.

1-2- Pourquoi ? : Finalité et intérêt du MSRHR

Le management stratégique se définit comme l'ensemble de décisions et actions ayant pour résultat la formulation et l'exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Chaque jour davantage, la fonction Ressources Humaines, qui a vocation à manager les personnes au travail dans l'entreprise et les organisations, prend de l'importance tant les dirigeants se rendent compte de l'intérêt stratégique à s'appuyer sur des salariés compétents et motivés.

L'intérêt d'introduire la notion stratégique à la GRH est de permettre aux gestionnaires d'orienter la gestion de tous les éléments internes de l'entreprise (aspect matériels et humains) vers la même finalité et de les aligner avec la stratégie globale de l'entreprise.

- **Les objectifs du module :**

L'enseignement du module Management Stratégique des Ressources Humaines a comme principaux objectifs de permettre aux étudiants de :

- Maîtriser l'ensemble des dimensions de la fonction RH et son contexte d'action, permettant d'assumer les responsabilités stratégiques et sociales de la DRH
- Concevoir et piloter des politiques RH pertinentes et innovantes, articulées à la stratégie de l'organisation, et aptes à développer la capacité d'attractivité, de motivation et de fidélisation de celle-ci.
- Comprendre et intégrer les enjeux individuels et collectifs dans les différentes prises de décision.

1-3- Comment ?

Les séances TD seront consacrées aux exercices et plus particulièrement aux études de cas en MSRHR ; ou l'étudiant sera confronté à des problématiques réelles que rencontrent quotidiennement les entreprises. L'objectif est de développer leurs capacités à réfléchir en tant qu'un responsable RH et de trouver des stratégies permettant de résoudre les problèmes et d'atteindre les objectifs.

La méthodologie suivie dans les TD (qui repose essentiellement sur les outils d'analyse en management stratégique appris en cours) est la suivante :

LES ÉTAPES DE L'ÉTUDE DE CAS

Étapes	Actions
1	Évaluer la situation.
2	Cerner le problème ou l'occasion.
3	Réunir les faits pertinents se rapportant au noyau du problème ou de l'occasion.
4	Analyser les faits.
5	Évaluer les diverses solutions possibles.
6	Étudier le pour et le contre de chacune des options possibles et en estimer les conséquences.
7	Décider et mettre en œuvre la décision.

1-4- Les références bibliographiques :

Les enseignements proposés dans ce module sont tirés des livres, d'articles et de sites internet dédiés à la GRH et au management stratégique, ainsi qu'aux références en méthodologie de l'étude de cas. On citera les références utilisées à la fin du document.

2. CONCEPTS ELEMENTAIRES

- **Gestion** : signifie l'organisation et l'optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs en appliquant de règles et de techniques.
- **Direction** : signifie la fixation des objectifs, la mise en mouvement des hommes, la prise de décision, développement de la valeur économique de l'entreprise en tenant compte des opportunités et contraintes.
- **Management** : c'est l'ensemble des méthodes employées pour diriger et gérer une organisation ou un projet en vue de la réalisation d'un objectif et en optimisant la mise en œuvre des ressources matérielles et humaines. C'est une notion qui est liée étroitement à celle de la décision et de contrôle. Elle englobe la direction et la gestion. Selon Henry FAYOL, le management s'exécute en 5 tâches ou actions : **(POCCC) Pr**évoir, **O**rganiser, **C**ommander, **C**oordonner, **C**ontrôler. Pour

Peter DRUCKER, le management fixe des objectifs, organise le travail, motive, communique, forme et se forme.

- **Stratégie** : La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise, elle fixe le système d'objectifs de l'entreprise, sur le court et le moyen terme, et délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis. Elle doit être construite autour de la définition claire de la finalité de l'entreprise.
- **Le management stratégique** : se définit comme l'ensemble de décisions et actions ayant pour résultat la formulation et exécution des stratégies conçues pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Gestion des Ressources Humaines** : P. Roussel¹ en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » En liant la définition de la GRH avec son rôle dans l'atteinte des objectifs, l'auteur, évoque la dimension stratégique que représente aujourd'hui la GRH pour l'entreprise.

¹ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

3. DEFINITION ET EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) :

3.1. LA GRH

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (G.R.H.)?

L'expression « gestion des ressources humaines » est composée de deux parties, d'abord la « gestion » ensuite « les ressources humaines ». Pour ce qui est de la gestion, elle est définie comme étant *l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose*, ou encore *Administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions*(Dictionnaire Larousse) . « Les ressources humaines », quant à elle, est une expression relativement récente, car pendant longtemps, l'homme n'était considéré en management que comme un simple exécutant. Référent à l'homme comme étant une ressource, c'est reconnaître sa contribution dans l'accomplissement ou dans l'atteinte d'un objectif donné, car le mot « ressources » renvoie à la *richesse* ou aux *moyens* qui permettent *d'améliorer une situation difficile* (Dictionnaire reverso).

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »² Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)...

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

Se limitant pendant longtemps à une simple gestion administrative du personnel (paie, congés, procédures de gestion de carrières, etc.), la gestion des ressources humaines a connu d'énormes évolutions ces dernières années. Elle s'oriente désormais vers des aspects de plus en plus qualitatifs (motivation, compétences, etc.). Considérée comme une fonction stratégique pour l'amélioration de performance des entreprises, la gestion des ressources humaines

² Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeure, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

occupe aujourd'hui une place importante dans les différents travaux qui s'intéressent au management.

3.2. EVOLUTION DE LA FONCTION RH

Si la gestion du personnel concernait les fonctions relatives à la gestion administrative du personnel (la paie, les congés, traitement des dossiers, etc.), la GRH aujourd'hui selon (Mullenders, 2009, p. 12) « désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Elle s'articule autour de deux variables : aspect quantitatif : la quantité de facteur de travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins ; aspect qualitatif : la main-d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise. » L'importance et l'apport de la compétence sont reconnus, on ne considère plus que les Hommes « sont » des ressources, mais que les Hommes « ont » des ressources. (Peretti, 2006, p. 21)

Tableau n° 1 : historique de la fonction RH « évolution-type »

Type de gestion	« Simulation sans organisation »	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1880-1914	1914- 1960	1960-1970	1980 et...
Conception de l'organisation	Naissance de l'usine	Tylorienne Bureaucratique	Formelle/ Informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Financières : Utilisation du salaire aux pièces ou à prime	Comptables et juridiques : Logique réglementaire, de statut, de concours	Sociales : Négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Techniciennes et instrumentales : Développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Humaniste (mouvement des relations humaines)	Stratégique (actif spécifique)

Source : (Lachkar , 2011) inspiré des travaux de (Dietrich Pigeys, 2005, p.15).

Historiquement, la gestion des hommes au cours du **19^{ème} siècle** se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de

fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

En France, c'est vers la fin du 19^{ème} jusqu'en 1945 qu'on va voir une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. « La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne³) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme (ex : Schneider au Creusot)

Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- centralisation du recrutement ;
- harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

Pendant les trente glorieuses :

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

³ Philippe d'Iribarne est un homme d'affaires français et directeur de recherche du CNRS. Polytechnicien, diplômé de l'IEP de Paris, il est expérimenté dans le domaine des entreprises et leurs difficultés. Il mène aussi des enquêtes sur la signification sociale de leurs activités, publiant ses résultats. Depuis plusieurs années, Philippe d'Iribarne travaille sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il part d'une définition de la culture prise à l'anthropologie. Celle-ci est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens. L'individu n'est pas déterminé dans son comportement et ses valeurs, qui appartiennent à sa personnalité et son histoire propre. Mais ses réactions à une situation ou une action donnée seront fonction de son interprétation, donc de ce système de sens. Avec son équipe "Gestion et Société" il élargit l'inventaire des cultures nationales en poursuivant les recherches et les travaux sur de nouveaux pays.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon Weiss⁴ et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :

- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 1970 :

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

Approches des RH (J.Igalens⁵, 1991)	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

⁴Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

⁵Jacques Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse

La G.R.H. comparée à l'administration du personnel⁶

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

D'après Weiss et col. (1999)⁷

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité quantitative externe du travail • Logique de CT ; • Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ; • Intervention de l'Etat ; • Négligence des ressources humaines internes ; • Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ; • Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation). 	<p>Management idéologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> •1 Discours idéologique, •2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise <i>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</i> <p>Modernisation socio-productive :</p> <ul style="list-style-type: none"> •1 Recherche de flexibilité interne qualitative ; •2 Gestion anticipée des compétences •3 Approche proactive ; •4 Modèle de l'organisation qualifiante ; •5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.

⁶Dans L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)

⁷Dimitri Weiss a conçu et coordonné « Ressources Humaines » aux Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

4. DEFINITION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RH

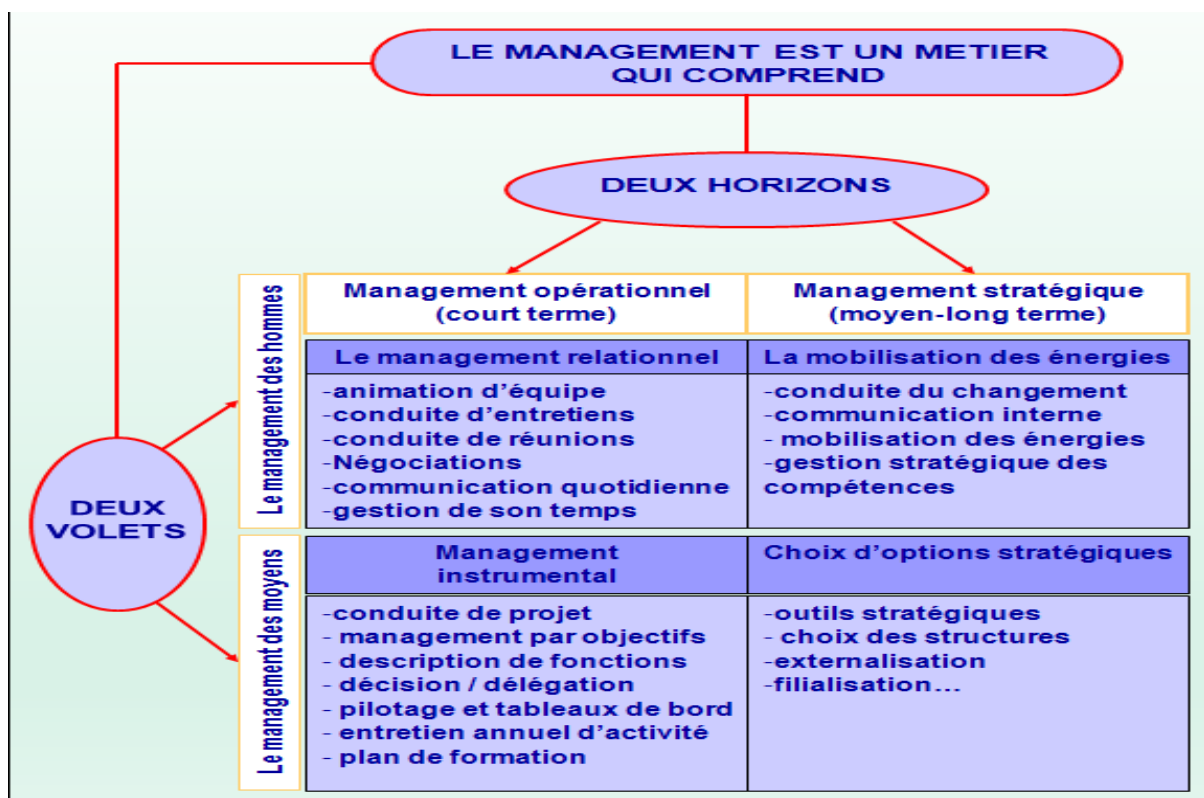
4.1. LE MANGEMENT STRATEGIQUE :

Taylor a donné au concept management une approche scientifique et lui confère plusieurs dimensions :

- Décrire précisément et par avance ce qui est doit être fait ;
- Choisir les méthodes et les moyens à employer ;
- Préciser les rôles et les responsabilités de différents acteurs ; Obtenir la réalisation de ce qui a été défini.
- Obtenir la réalisation de ce qui a été défini.

Le management est réparti en deux grands axes à savoir :

- **Le management stratégique** : concerne la gestion du marché par la stratégie, il détermine de façon durable la nature de l'entreprise et la nature de ses relations avec l'extérieur.
- **Le management opérationnel** : concerne la gestion des processus internes propres à l'entreprise, centrée sur l'organisation des décisions les plus courantes, aux options les plus lourdes.



- **La définition de la stratégie : le « comment » de l'activité :**

Selon A.D.Chandler « la stratégie consiste dans la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. » L'intérêt de la stratégie est de :

- Coordonner les objectifs de l'entreprise ;
- Faire face aux défis de son environnement ; Développer l'organisation ;
- Rester performant et compétitif.

Les méthodes et les actions à mettre en œuvre pour accomplir les stratégies sont appelées les tactiques qui sont en réalité plus spécifiques que les stratégies. C'est la mise en œuvre, sur le court et le moyen terme des stratégies pour remplir l'objectif principal et les objectifs intermédiaires.

Il existe un lien étroit entre la finalité, la stratégie et les objectifs de l'organisation. Le dirigeant détermine en effet sa stratégie de façon à ce qu'elle réponde à la finalité de l'organisation. Les objectifs sont les éléments concrets à atteindre qui permettront au groupe de travailler ensemble et de suivre la stratégie définie par le dirigeant.

- **Les différents niveaux de la stratégie**

Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle est amenée à choisir les domaines d'activité stratégique dans lesquels elle souhaite être présente et à allouer les ressources qui permettent de s'y maintenir et de s'y développer.

On distingue 3 niveaux de décision stratégique dans une organisation :

- **La stratégie d'entreprise :** une stratégie générale qui a pour objectif d'assurer la pérennité de l'organisation à long terme et de satisfaire les attentes de ses différentes parties prenantes (clients, actionnaires...). Elle consiste à choisir les DAS de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités.

- **La stratégie d'activité :** s'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité donné. Il s'agit d'élaborer un avantage par rapport à la concurrence et de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.

- **Les stratégies fonctionnelles** : elles ont pour objectif d'assurer la mise en œuvre des stratégies globales et des stratégies d'activité.

La stratégie marketing

• La fonction commerciale contribue à informer la direction pour ses choix stratégiques, notamment concernant l'évaluation de la concurrence, la recherche d'opportunités de développement et la définition d'un portefeuille d'activités ou de produits (voir § 8.1).

• La **stratégie marketing** consiste plus particulièrement à positionner avec précision les produits de l'entreprise par rapport à leurs cibles.

• **Cible** = personnes sur qui agir pour vendre un produit (clients ou prescripteurs qui recommandent le produit sans l'acheter).

→ Choix d'un marché ou segment de marché.

→ La stratégie est :

- indifférenciée si la cible est large (produit générique, attaque du marché global).

- concentrée si la cible est un segment précis (cas d'une compétence spécifique bien différenciée de celles des concurrents) ;

- diversifiée si la cible comprend plusieurs segments précis.

• **Positionnement** = ensemble de caractéristiques et de croyances permettant au public ciblé d'identifier le produit et de le différencier de ceux des concurrents (fonction, symbolique, prix, ...).

→ Pour atteindre son objectif, le positionnement doit être :

- clair, simple ;

- pertinent (correspondre à une attente de la cible) ;

- crédible (en phase avec l'image du produit et la réputation de la marque) ;

- original (distinguer le produit des concurrents).

2.2 – Le plan de marchéage

• **Plan de marchéage** ou **marketing mix** = formulation d'un plan opérationnel ou tactique permettant d'agir sur le marché dans le cadre des objectifs stratégiques.

→ 4 axes : produit, prix, promotion (ou communication) et placement (ou distribution).

→ « **4 P** » ou **séquence marketing**.

→ Décliné par produit et cible.

POLITIQUE DE PRODUIT.

• Philip KOTLER et Bernard DUBOIS (marketing management) distinguent trois couches caractérisant le produit et qui doivent être prises en compte dans la politique produit :

- couche **matérielle** (matériaux constituant le produit, forme et conditionnement) ;

- couche **fonctionnelle** (fonctions satisfaisant le besoin du client) ;

- couche **symbolique**, notamment la marque (donne une identité au produit).

• Le produit peut s'insérer dans une **gamme** (ensemble de produits d'une même catégorie, défini autour d'une technologie ou d'un marché).

→ La gamme comprend des **lignes de produit** :

- largeur de la gamme = nombre de lignes (ou nombre de produits) ;

- profondeur de la gamme = nombre de produits maximum des lignes (ou nombre d'options d'un produit).

→ La construction d'une gamme permet de manœuvrer sur le marché et de le couvrir conformément aux objectifs :

- construction d'une image ;
- produits leader (ceux qui rapportent le plus, à forte rotation) ;
- produits d'attraction ou d'appel (qui attirent et peuvent faire vendre le produit leader) ;
- produits d'avenir (relève des leaders, les produits de la gamme ne doivent pas être à la même phase de leur cycle de vie) ;
- produits tactiques (qui gênent la concurrence) ;
- produits régulateurs (qui apportent de la stabilité et couvrent les charges fixes).

→ Les produits d'une même gamme ne doivent pas empiéter les uns sur les autres ni se concurrencer (risque de cannibalisation).

• La **marque** joue à trois niveaux :

- marque de l'entreprise (ex : Coca Cola, Citroën, France Télécom) ;
- marque de gamme (C4) ;
- marque de produit (ex : C4 Picasso, C4 Grand Picasso).

→ Elle garantit une origine, véhicule une image.

→ Elle est souvent soulignée par un logo (emblème visuel), une charte de présentation (graphisme, couleurs, ...), un slogan ou un son (**jingle**) qui sont assez stables (ex : étoile Mercedes, graphisme Coca Cola).

→ L'entreprise gère ses marques :

- dépôt et **protection** (INPI – institut national de la propriété industrielle), notamment de marques prévisionnelles ;
- multiplication ou unification des marques en fonction des segments de clientèle et de l'image de marque.

• Le **conditionnement** ou **packaging** affecte la valeur du produit :

- protection, facilité de manutention ;
- impression de volume / contenance réelle ;
- image (puissance industrielle, technicité, raffinement, qualité, élément de reconnaissance, ...)
- adaptation à l'usage du produit ;
- information sur le produit (étiquette, visibilité du contenu).

• Le produit est un vecteur de l'**innovation** de l'entreprise et il intègre les **services associés** (conseil, après-vente).

POLITIQUE DE PRIX

• Le prix (voir § 3.2) est une variable simple dont les enjeux sont complexes. En considérant l'approche concurrentielle de **PORTER** (voir §8.2) :

- la marge de manœuvre sur les prix diminue quand la concurrence augmente ;
- l'existence de produits substituables ou l'entrée de nouveaux concurrents influence la politique de prix ;
- la capacité de négociation avec les fournisseurs agit sur les coûts et donc sur la possibilité de fixation des prix.

• Le prix dépend de la demande :

- voir le lien existant entre prix et demande (élasticité = $(dQ/Q)/(dP/P)$) ;
- est-ce un élément de valorisation du produit ?
- quelles sont les limites inférieure (produit considéré de mauvaise qualité) et supérieure (produit trop cher) ?

Prix élevé	Image de luxe et de qualité Ecrémage de la clientèle. Marges favorables Limitation possible du CA
Prix bas	Image bas de gamme Conquête d'un marché Marges faibles

- Le prix peut commander la production (coût cible pratiqué en gestion).
- $\text{Coût} \times (1 + \text{Taux de marge}) = \text{Prix de vente}$.

- Les prix sont libres, mais soumis à une interdiction de vente à perte (/ coût d'acquisition).
- Le **yield management** (tarification en temps réel) est une méthode particulière de fixation des prix permettant de maximiser le revenu.
 - Utilisé dans les transports ou pour la vente de biens périssables.
 - Une différenciation tarifaire (fonction de la date de commande, du délai restant pour consommer le produit, ...) permet d'adapter offre et demande.
 - La vente se fait du tarif normal au coût marginal.
 - Une prévision statistique des ventes est nécessaire (tarif préférentiel pour commande anticipée, ou au contraire au dernier moment).

Exemple : prems SNCF.

POLITIQUE DE COMMUNICATION

- La communication vise à rapprocher produit et client (voir § 9.3):
 - la stratégie **pull market** amène le client au produit ;
 - la stratégie **push market** pousse le produit vers le client.

Pull market	Publicité média	Touche de nombreuses personnes (presse, télévision, radio, affichage, cinéma). => Campagne durable, interventions d'agences publicitaires, contrôle de l'efficacité par des tests (enquêtes : taux de reconnaissance du message = vu, taux d'attribution = association à la marque).
	Publicité hors média	Communication événementielle (parrainages, mécénat, salons). Publicité dur les lieux de vente, objets publicitaires, jeux. Relations publiques.

Push market	Force de vente	Action directe des vendeurs
	Merchandising ou marchandisage	Mise en valeur des produits sur le lieu de vente (agencement des points de ventes, têtes de gondoles, assortiments, taille des linéaires, disposition, ...)
	Promotion des ventes	Association d'un avantage au produit : réduction, cadeau, ... (mais la vente liée est interdite – cf. Windows sur les PC). Effet temporaire ou limité géographiquement, par produit ... (mais permet d'attirer de nouveaux clients)
	Marketing direct	Vente par téléphone, internet, démarchage à domicile, publipostage.

- La communication peut avoir un but indirect vis-à-vis du produit :
 - promouvoir l'image de l'entreprise, fidéliser la clientèle ;
 - attirer l'attention, faire mémoriser une marque, un concept, préparer une campagne plus explicite.

POLITIQUE DE DISTRIBUTION

- L'objectif est de mettre le produit à disposition du client.
 - Intervention de réseaux et / ou de dispositifs de manutention, de stockage et de transport (voir la logistique, §5.3).
 - **Canal de distribution # circuit** ou **réseau de distribution** = chemin (ou ensemble de chemins) suivi par les produits jusqu'aux clients.
 - Chaînon essentiel de l'activité commerciale, car il assure le contact final avec le client.
 - Le premier niveau d'après-vente est généralement dans le réseau de distribution.
 - => Choix d'un réseau compatible avec les autres paramètres du « mix » et les contraintes (technicité du produit, poids, localisation des clients, distribution concurrente, réglementation, ...)
 - => Pour un même produit, plusieurs canaux de distribution seront utilisés en fonction des marchés visés (donc en fonction des segments)

Remarque : un canal de distribution est constitué par la succession de tous les intermédiaires entre le producteur et l'acheteur final, un même produit pouvant être vendu par plusieurs canaux. Un circuit de distribution est constitué par tous les canaux de distribution utilisés par l'entreprise pour distribuer ses produits.

- La distribution peut être :
 - **intensive** (nombreux points de vente) => biens de consommation courante, gros moyens logistiques ;
 - **sélective** (choix des revendeurs sur critères de compétence, taille, ...) => produits complexes, techniques, à forte image de marque ;
 - **exclusive** (zone géographique réservée, points de vente en nombre limités) => produits luxe, chers, haut de gamme, diffusion contrôlée.
- Parmi les entreprises de distribution, on distingue en France :
 - le commerce traditionnel (indépendant) ;

- le commerce associé (moyens communs, sans intégration financière) ;
- le commerce intégré (à la fois grossiste et détaillant, organisé autour d'une centrale d'achats).
- Distinction également par la taille (petites, grandes et moyennes surfaces – GMS) ou la spécialisation (commerce spécialisé ou non).

3 – Le système d'information

3.1 – Les sources d'information

- Sources internes :
 - remontées des commerciaux (ressenti des clients, concurrence, ...)
 - statistiques des ventes, des retours, des pannes ;
 - systèmes de gestion (gestion des stocks, comptes clients, ...).
 - Sources indispensables, mais dispersées, à valeur prospective limitée.
 - Peuvent être organisées (questionnaires et statistiques systématiques).

- **Enquêtes et études de marché.**
 - Basées sur un questionnement et un échantillonnage représentatif de la population observée (*sondage*).
 - L'échantillon est *tiré au sort*, construit par la *méthode des quotas* (même répartition que dans la population totale) ou défini par la *méthode des itinéraires* (plan de sondage).
 - Des enquêteurs interrogent l'échantillon (et sont contrôlés statistiquement) directement, par téléphone ou par courrier.
 - On distingue *questions fermées* (cases à cocher) et *questions ouvertes* (réponses libres).
 - La validité de l'étude dépend de la formulation des questions et de la composition de l'échantillon.

- Les enquêtes peuvent provenir :
 - d'un cabinet spécialisé, prestataire de l'entreprise (sur mesure) ;
 - d'organismes réalisant périodiquement des études standardisées (INSEE, chambres de commerce, INC, CREDOC, ...), qui mettent leurs résultats à disposition gratuitement, moyennant abonnement, ou les vendent au coup par coup.
 - Les études périodiques ont un intérêt statistique mais ne satisfont généralement pas les besoins spéciaux d'une entreprise.
 - Elles sont réalisées auprès d'un *panel* (échantillon stable d'individus).

- Les *tests*, à visée qualitative, permettent de vérifier ou d'observer l'attitude ou la motivation de quelques personnes concernant un produit, un conditionnement, une publicité, ...
 - Menés par des spécialistes.
 - Leur qualité dépend notamment de la constitution du groupe de test.

- Autres sources externes : informations, presse spécialisée, ...

3.2 – La gestion commerciale informatisée

- Les progiciels de gestion commerciale permettent couramment la tenue de fichiers clients (coordonnées), la gestion d'un catalogue, des commandes, des livraisons et de la facturation.

- La **gestion clients** entretient une base de données clients plus élaborée (coordonnées, préférences d'achats, ...) permettant un suivi des ventes, des publipostages et pouvant gérer divers avantages promotionnels personnalisés (plan de remises, carte de fidélité, ...).

- Le **CRM (custom relationship management)** ou **GRC (gestion de la relation client)**, prend en charge l'ensemble de la relation client – entreprise :

- gestion des agendas ;
- prospection et mailing automatique ;
- gestion des mails, SMS, ... et des retours clients ;
- analyse des ventes et des retours ;
- pilotage de la force de vente ;
- suivi clientèle (gestion des profils, offres personnalisées) ;
- gestion après-vente (centre d'appel, support technique) ;
- gestion d'espace collaboratif (avec les partenaires).

- Le **e-commerce** ou **commerce électronique** repose sur la création d'un site web « marchand » à destination des clients finaux (« B to C » ou business to customers) :

- présentation de l'entreprise, de son catalogue et des tarifs ;
- information sur les produits et les références ;
- formulaires de prise de commande en ligne ;
- contact client ...

→ Les informations sont instantanément diffusées, elles doivent être contrôlées strictement (conformité des descriptions de produits à la réalité, respect du droit de propriété intellectuelle, ...).

→ Il est nécessaire de **sécuriser les paiements** (redirection des transactions vers un site sécurisé ou passage par un intermédiaire sécurisé).

- Les **places de marché électroniques (EMP – electronicmarket place)** sont des plateformes informatisées d'échange commercial entre entreprises (« B to B » ou business to business).

2.2 – Les composantes du système d'information.

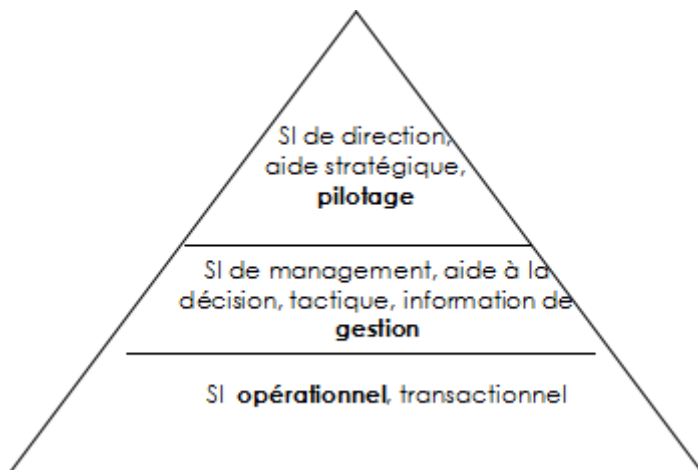
- Le système d'information détermine le fonctionnement de l'organisation, car chaque action nécessite de l'information.

→ Il constitue un facteur de **régulation** et de **coordination** des activités.

→ Il est nécessaire à toute décision:

- pour fournir les informations nécessaires sous une forme acceptable ;
- pour effectuer les **simulations** (exploration des choix possibles) ;
- pour communiquer les décisions, les objectifs associés ;
- pour contrôler l'effet des décisions et permettre des corrections éventuelles.

- Le système d'information peut être scindé en trois sous-systèmes : **système d'information opérationnel**, **système d'information de gestion (SIG)** et **système d'information de pilotage** (direction, prises de décisions de haut niveau).



• Le découpage en systèmes ou sous-systèmes n'a rien d'absolu. Un autre découpage du système d'information couramment utilisé en corrélation avec les sous-systèmes de l'organisation est le suivant

→ Le système opérant, qui assure le fonctionnement courant, peut être associé à un **MIS** (*management information system*).

→ Le système de décision est associé à un **DSS** (*decision support system*), en français **SIAD** (*système informatique d'aide à la décision, système d'information d'aide à la décision* ou *système interactif d'aide à la décision*).

→ Le système de pilotage est associé à un **EIS** (*executive information system*), en français **SID** (*système d'information de direction*).

(Exemple de fonctions du SI)

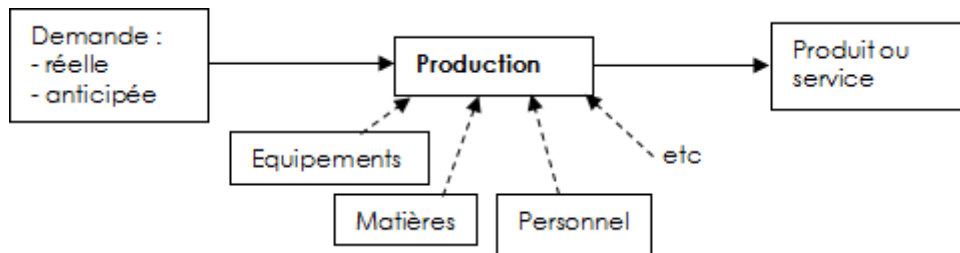
PILOTAGE, STRATEGIQUE	Prévision des ventes à 5 ans	Plan stratégique	Plan de développement (corporate, business)	Prévisions de financement du développement
INTERMEDIAIRE, TACTIQUE (SIAD, SIG)	Analyse des ventes	Budgets annuels	Etude des investissements, rentabilité	Etude des coûts et des marges
OPERATIONNEL	Gestion des commandes et clients, stocks	Gestion des emplois et de la formation	Logistique, gestion des approvision- nements	Gestion de trésorerie, reporting

5.2 – LA FONCTION DE PRODUCTION

1 – Caractéristiques de la fonction

1.1 - Rôle

- La **production** est l'ensemble des activités et processus transformant des ressources (entrées, intrants, inputs) en produits (sorties, extrants, outputs).
→ Etroite coordination avec les autres fonctions (notamment commerciale).
→ Production de biens et services.



- La façon de produire évolue avec le rapport offre / demande, la technologie, les moyens de transport et la concurrence :

Artisanat (besoin local) → Taylorisme (demande > offre) → concurrence et besoin de différenciation des produits → mondialisation

→ L'**enjeu** de la production est la satisfaction du marché (adaptation fonctionnelle et symbolique du produit, qualité, délai, prix).

Management de la RD

- Paradoxe : manager une activité créative, qui ne doit pas être contrainte.
=> Créer les conditions favorables aux découvertes et à leur développement par un degré suffisant de liberté.
- Au niveau national :
 - définition de **priorités** (orientation des recherches) ;
 - financement par l'état des instituts publics ou de programmes de recherche ciblés ;
 - développement d'organisations sans but lucratif, financées en grande partie par des dons (parfois subventionnées par l'état).

(Exemples)

CNRS (établissement public)	Recherche scientifique
Institut Pasteur (Fondation)	Recherche médicale et production
Association Française de Cardiologie	Recherche médicale
Institut Curie (Fondation)	Recherche et soin des malades.
INRA (institut national de recherche agronomique)	Recherche et enseignement, partenariats économiques

- Dans l'entreprise, la RD repose sur l'attribution de moyens ciblés, ou sur des *budgets* pérennes (les cycles de RD sont longs) qui ne doivent pas générer de contraintes stérilisant la créativité.

→ Elle concerne les produits ou les procédés de production.

→ Les structures de RD doivent être autonomes, disposer d'une liberté de recherche importante sans être contraintes par des obligations de résultat à court terme.

→ Trois grands modes d'organisation sont pratiqués :

Structure de RD	Rôle	Mise en oeuvre
Cellule de pilotage RD (rattachée à la direction générale, parfois un seul ingénieur)	Veille Détecter les besoins et opportunités en RD	Groupes de recherche (constitués selon l'objectif) Partenariats occasionnels ou permanents.
Centre de RD interne (ou plusieurs centres si plusieurs activités)	Pilotage autonome de la RD Trouver et explorer de nouveaux axes de recherche à proposer à la direction Suivre les axes stratégiques choisis par la direction Accompagner et écouter les opérationnels	Structure dédiée Partenariat universitaire (favorisé par une localisation à proximité, par les technopôles régionales)
Alliances ou groupements (verticaux = fournisseurs, clients ou horizontaux = concurrents) Joint venture	Dans un domaine particulier (ex : moteurs PRV) Recherche ou échanges technologiques	Regroupement d'équipes. Cf. supra Peut déboucher sur une fusion, un GIE

- La structure innovatrice (*adhocratie*) basée sur la pluridisciplinarité de **MINTZBERG** est particulièrement adaptée aux activités de recherche développement.

- La recherche peut être orientée par la *veille technologique* ou l'*intelligence économique* (recherche légale de renseignements dans l'environnement) :

- apparition de nouveaux procédés, produits, risques, comportements, ... ;

- consultation des brevets ;

- nouvelles découvertes fondamentales.

→ Le développement peut résulter du *rachat de brevets* ou de *licences d'exploitation*.

- La recherche est un investissement dont les résultats doivent être protégés :

- protection contre les *indiscrétions* et les *piratages* (accès, codage, habilitation des personnels, ...), qui justifie parfois l'existence de centres de recherche séparés et particulièrement surveillés ;

- *protection légale* par le dépôt de brevets (ne sont brevetables, pour 20 ans, que la description concrète d'inventions industrielles).

→ INPI = institut national de la propriété industrielle.

→ Office européen du brevet.

- Le dépôt de brevet n'est pas une protection absolue :

- faire valoir ses droits en cas de plagiat peut en certains cas nécessiter une procédure plus longue que la durée de vie du produit ;

- les brevets sont consultables (il peut être préférable de ne pas en déposer pour préserver l'invention un temps suffisant).

Remarques : les marques peuvent être déposées mais non brevetées. Les écrits, les œuvres artistiques et les programmes informatiques relèvent d'une protection particulière qui considère, notamment, le pourcentage de similitudes entre deux créations.

2 – L'innovation

2.1 – Définition

• L'**innovation** est la mise en oeuvre opérationnelle d'une invention (réalisation d'un produit, d'un service, mise en oeuvre d'un procédé de production).

→ L'innovation peut être considérée à un niveau économique global (le pays, une branche d'activité, ...) ou à celui d'une organisation.

→ C'est la finalité de la RD dans les entreprises.

→ Dans l'entreprise, l'innovation est relative (elle peut imiter ce qui se fait déjà ailleurs).

• Dès 1912, Joseph Aloïs SCHUMPETER place l'innovation et l'entrepreneur à l'origine des évolutions économiques.

→ L'innovation est un processus de **destruction créatrice** (nouvelle combinaison productive qui détruit l'ancienne).

→ Schumpeter distingue 5 catégories d'innovation :

- la création d'un **nouveau produit** (innovation technologique de produit), satisfaisant un ancien marché ;

- l'introduction d'un **nouveau procédé** de production (innovation technologique de procédé), qui notamment réduit les coûts ou améliore la qualité ;

- la conquête de **nouveaux marchés** (satisfaction d'un besoin nouveau) ;

- l'utilisation de **nouvelles sources d'approvisionnement** (nouvelles matières) ;

- l'exploitation d'une **nouvelle organisation**.

Exemples : post-it, code barre, e-commerce, nucléaire, fordisme.

• Schumpeter considère que l'innovation apparaît en **grappes** à la suite d'une innovation majeure (vapeur, circuits intégrés, internet, ...).

→ « ... apparition dans un court laps de temps d'un ensemble d'innovations complémentaires, exerçant un effet d'entraînement sur l'économie ».

2.2 – Les formes d'innovation

• En fonction du degré de bouleversement induit dans les technologies ou les marchés, on distingue :

- l'innovation **incrémentale** (mineure), qui introduit de petites modifications. L'innovation incrémentale est généralement répétée ; elle permet à l'entreprise de conserver une avance technologique et peut conduire progressivement à un produit ou un procédé complètement nouveau ;

- l'innovation **de rupture** (majeure ou radicale), qui rend obsolètes d'anciens produits.

→ Innovations de rupture = plus de risque, cycles de développement plus longs. Ces innovations sont moins nombreuses, mais plus profitables quand elles réussissent.

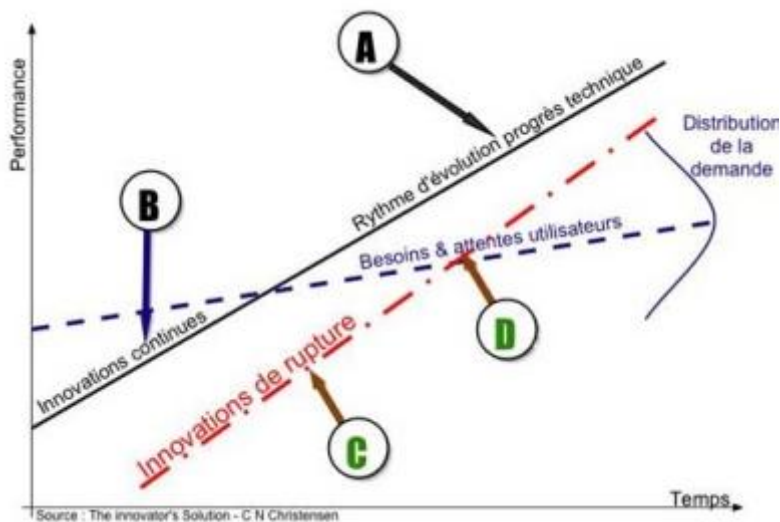
Illustrations : souris optique, téléphone sans fil, CD, DVD, clé USB, commerce internet.

Le paradoxe de Solow (début des années 1990): « on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité » peut s'expliquer par une innovation de rupture qui a nécessité un délai important pour que les techniques informatiques prennent la place de technologies devenues obsolètes et pour permettre les apprentissages nécessaires. Des innovations incrémentales ont d'ailleurs provoqué les bouleversements informatiques successifs.

• Clayton M. CHRISTENSEN, professeur de management, introduit (1997) la notion d'**innovation perturbatrice**, qui est une innovation de rupture incapable de concurrencer l'offre existante dans un premier temps (innovation jugée perturbatrice et rejetée par les clients).

→ Adoptée petit à petit, elle rendra toutefois obsolètes, à terme, les offres précédentes.

→ L'auteur explique ainsi l'échec de certaines innovations.



→ A, B, C et D sont des produits :

- le produit A (perturbateur) est surdimensionné et peine à se vendre. A est dominé par tout produit plus proche des attentes utilisateurs ;
- pour B, toute innovation est bénéfique s'il ne rejoint pas A ;
- pour C, une rupture jusqu'en D est idéale (sans aller trop loin).

• Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA et Jacques ORSONI(1998) distinguent :

- innovations **techniques** (matières, composants, procédés, conditionnement) ;
- innovations **commerciales** (design, mode de distribution, présentation) ;
- innovations **organisationnelles** (réseaux, processus, hiérarchie, ...) ;
- innovations **socio-institutionnelles** (convention, loi, ...).

2.3 – Les processus d'innovation

- Deux modèles de processus peuvent être distingués en fonction de l'origine de l'innovation :
 - innovation **push** (Schumpéterienne, l'entrepreneur innove), où l'innovation technologique adoptée par l'organisation crée de nouveaux marchés ;
 - innovation **pull** (pull market ou appel du marché, correspondant à l'esprit mercatique), où le besoin des utilisateurs provoque l'innovation.

→ Les deux processus peuvent se compléter.

- Le **benchmarking** est une source d'innovation par la **reconfiguration** des procédés de production

- Les processus d'innovation prennent appui sur un système informationnel (veille, « intelligence innovation », knowledge management, ...) et notamment sur la connaissance des capacités internes et des besoins de la clientèle.

→ Pour Marc GIGET, fondateur d'Euroconsult et enseignant (2005), l'innovation est un moyen de prendre l'initiative. Elle fait le lien entre la connaissance technico-scientifique et les utilisateurs/clients.

3 – Le management de l'innovation

3.1 – Un enjeu stratégique

- **PORTER** situe le développement technologique et la RD dans la chaîne de valeur.

→ L'innovation technologique est l'un des facteurs de l'avantage concurrentiel par la différenciation des produits et par les coûts.

→ Porter souligne l'influence des technologies et des procédés mis en œuvre dans l'entreprise sur l'avantage concurrentiel :

- en phase de croissance, l'innovation technologique concerne surtout le produit ;
- en phase de maturité, l'effort se porte sur la rationalisation et la baisse des coûts ;
- un « ticket d'entrée » technologique important freine l'arrivée de nouveaux concurrents.

- Jacques MORIN, l'excellence technologique – 1985, propose de gérer le **patrimoine technologique** (**MRT = management des ressources technologiques**) en impliquant l'ensemble de l'entreprise :

- inventorier technologies et savoir-faire (conception, production, gestion, communication);
- évaluer ces éléments ;
- optimiser l'emploi des ressources technologiques ;
- sauvegarder et enrichir le capital technologique ;
- surveiller les évolutions (veille).

→ Les technologies ont un cycle de vie : émergence, croissance, maturité, saturation.

→ Chaque technologie a ses limites.

→ Morin distingue 3 types de technologies :

- **de base** (maîtrisée par la concurrence, nécessaire pour être sur le marché) ;
- **clé** (déterminante de la position concurrentielle) ;
- **émergente** (prometteuse et risquée).

- L'innovation est un enjeu à multiples facettes, qui touche le produit, les façons de travailler, les équipements, les structures, ...

3.2 – Manager l'innovation

- Manager l'innovation nécessite :

- de créer un climat propice à la créativité ;
- de savoir transformer une idée en invention (produit) ;
- d'assurer le passage de l'invention à l'innovation, c'est-à-dire une rencontre fructueuse avec le marché (le délai peut être long, l'organisation doit donc permettre la continuité des actions).

- L'innovation peut être maîtrisée dans certaines limites :
 - structures spécialisées de RD, budgets, veille ;
 - accords, partenariats, achat de brevets ou de licences ;
 - exploitation de la compétence de sous-traitants spécialisés (Ex : équipementiers) ;
 - rachat d'entreprises innovantes.
- Joël BROUSTAIL et Frédéric FRÉRY (le management de l'innovation – 1993) proposent une grille d'évaluation des modes d'*accès aux technologies* :

Voie d'accès	Temps nécessaire	Coût généré	Risque encouru	Maîtrise obtenue
Développement interne	Long	Elevé	Elevé	Elevée
Accords de coopération	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Croissance externe	Court	Elevé	Elevé	Incertaine
Sous-traitance	Incertain	Incertain	Faible	Incertaine
Licence	Court	Faible	Faible	Faible

- Deux comportements sont possibles face à la nouveauté (si des barrières légales ou économiques le permettent) :
 - être *pionnier* (prendre l'essentiel des risques techniques et commerciaux) ;
 - être *suiveur* ou imitateur.
- Une étude US montre que les pionniers ne restent leader que dans 11% des cas.
- De nombreux succès sont l'œuvre des suiveurs (PC d'IBM, Internet explorer de Microsoft, consoles de jeu Sony, ...).

- Peter **DRUCKER** (1993) considère que « Les innovations sont le résultat d'une discipline, d'une méthodologie et d'une recherche d'opportunités ». Il énumère **7 viviers** ou sources d'innovation qui la sortent du seul cadre technologique :
 - l'inattendu (succès ou échec, qui doivent être analysés) ;
 - les anomalies (décalage entre offre et demande, dysfonctionnement de l'organisation) ;
 - les besoins d'un processus (besoin d'optimiser une tâche, découverte d'un chaînon manquant) ;
 - les transformations économiques (croissance d'une filière, changement d'un marché stable) ;
 - les évolutions démographiques ;
 - les changements de perception (états d'esprit, comportements) ;
 - le progrès scientifique et la technologie.
- La veille, l'intelligence économique sont nécessaires à l'innovation.
- L'innovation doit être permanente.
- Etre pionnier favorise la réussite « La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer ».

- L'innovation nécessite créativité et acceptation du changement. Elle est favorisée par :
 - une culture d'entreprise adaptée et la décentralisation des initiatives ;
 - un encouragement à l'inventivité à tous niveaux (innovation interne, notamment incrémentale, cf. l'amélioration des produits).
- Maurice THEVENET considère l'innovation comme un phénomène collectif et il souligne l'importance relative de la culture d'entreprise.

- PETERS et WATERMAN considèrent que la direction doit favoriser l'innovation pour conduire à la performance et soulignent que l'innovation est l'affaire de tous.

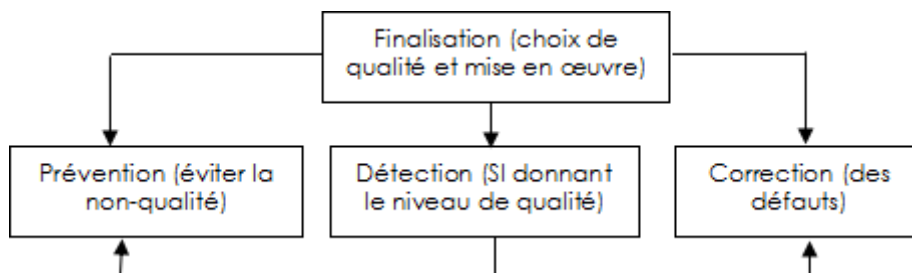
- L'innovation présente toujours un risque :

- bouleversement des équilibres financiers (coûts de développement et de commercialisation, immobilisation des charges de RD, investissements productifs) ;
- insuccès (mauvaise réponse du marché, défaillance des études de marché dont la fiabilité n'est jamais de 100%) ;
- problèmes d'intégration de nouvelles compétences ;
- danger des partenariats ou sous-traitance
- imitation (les concurrents peuvent parfois dépasser rapidement l'initiateur).

Le management de la qualité

2.1 – Principes

- Etienne COLLIGNON et Michel WISSLER (Qualité et compétitivité des entreprises – 1984) décomposent la gestion de la qualité en 4 sous-systèmes :

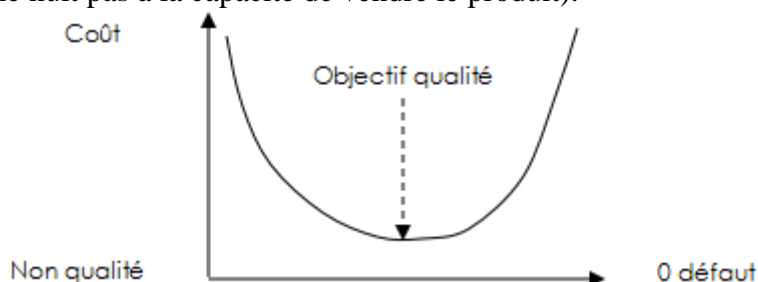


- Un **coût d'obtention de la qualité (COQ)** est généré par ces 4 sous-systèmes. Il peut être décomposé en :

- **coût de conformité** (prévention, contrôles) ;

- **coût de non-conformité** (correction) ;

→ Un compromis doit être trouvé en minimisant la somme de ces deux coûts (acceptable s'il ne nuit pas à la capacité de vendre le produit).

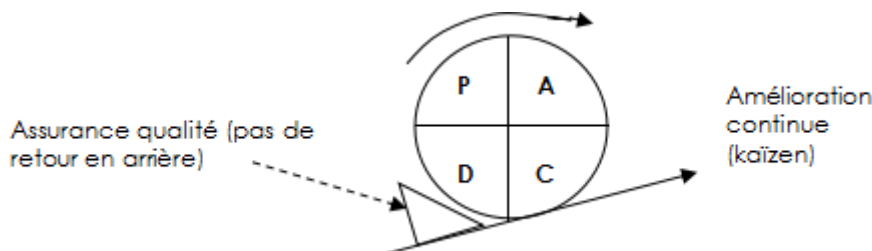


- Le coût de correction d'un défaut est d'autant plus élevé qu'il intervient plus en aval du processus de production (le plus coûteux étant le retour client).
- Les coûts sont souvent mal connus et des *coûts cachés* de non-qualité (ignorés des SI) s'y ajoutent :
 - traitement non comptabilisé de la non-qualité ;
 - pertes de temps, surconsommation de matières ;
 - dégradation des conditions de travail, accidents, absentéisme, rotation du personnel ;
 - perte de CA ...
 → Comme illustration, nous citerons Henri SAVALL et Véronique ZARDET (Maîtriser les coûts cachés – 1987), qui établissent le coût connu de la qualité entre 3 et 8% du CA, et considèrent qu'il peut monter à 25% quand les coûts cachés sont intégrés.
- La qualité ne peut être obtenue par la simple conception, ni acquise définitivement.
 - Elle résulte d'un processus d'amélioration technique, humain et organisationnel.

2.2 – Les méthodes traditionnelles



- William Edwards **DEMING** (1900 – 1993), physicien et statisticien, a enseigné le management et contribué à la réorganisation des entreprises japonaises dans les années 50.
 - Il présente (années 50) sa vision de la gestion de la qualité, symbolisée par la *roue de Deming* ou *PDCA* (plan – do – check – act), qui est basée sur une *amélioration continue* (*Kaizen*).
 - Plan = préparer, planifier, do = réaliser, check = contrôler, act = réagir, corriger.



• La préparation du plan qualité nécessite d'identifier nettement les problèmes et de concentrer les efforts sur les plus importants. Ceci peut reposer sur des techniques de questionnement :

- OOOCCP (Qui fait Quoi ?, Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?) ;

- 5 pourquoi (*5W*), pour arriver à la véritable cause.

• Kaoru ISHIKAWA (1915 – 1989), ingénieur chimiste, spécialiste de la qualité a créé le diagramme causes - effets.



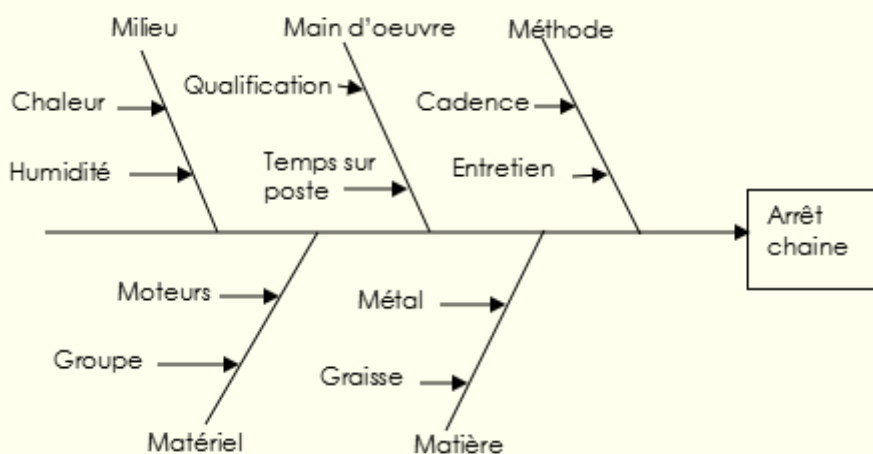
• Le diagramme *causes-effets* en *arêtes de poisson* (*Ishikawa*) permet la recherche des causes d'un problème :

- on construit collectivement un graphe montrant les facteurs qui affectent la qualité au long du processus de production ;

- les causes sont réparties en 5 catégories ou *5M* (matière, matériel, méthode, main d'œuvre, milieu physique) ;

- le diagramme est un support de la réflexion d'un groupe de travail (il ne donne pas de solution).

(Exemple de diagramme)



Remarques :

- on ajoute parfois une sixième dimension au diagramme, le management (6M) ou les moyens financiers en plus (7M).

- les familles de causes peuvent être (si c'est impératif) redéfinies en fonction du contexte.

• Le **diagramme de Pareto** (règle des 80/20 ou méthode ABC) permet de repérer les causes générant le plus de dysfonctionnements. Pour l'établir il faut :

- établir une liste de causes possibles d'un phénomène ;

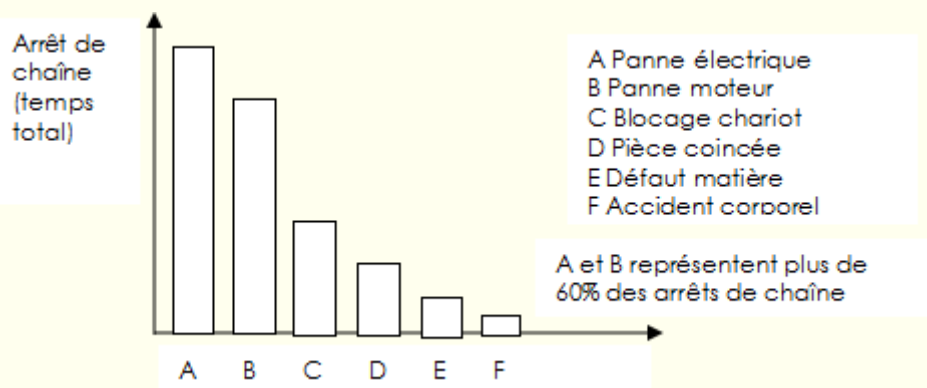
- compter les phénomènes ;

- évaluer la gravité des conséquences de chacun ;

- établir un diagramme cause / gravité dans lequel on classe les causes par gravité décroissante ;

→ Une minorité des phénomènes est à l'origine d'une grande partie des conséquences (schématiquement dans un rapport 20% / 80%) => ciblage.

Exemple :



- Les **cercles de qualité** sont des groupes de 6 à 12 opérateurs volontaires qui se réunissent périodiquement pour examiner les problèmes et proposer des solutions.

→ Ils disposent de toute information utile (technique, financière, ...) et peuvent être tenus au secret.

→ Ils sont formés aux techniques statistiques et aux méthodologies.

→ Une charte définit les règles de fonctionnement du groupe.

→ La direction reste maître des décisions mais s'engage à leur mise en oeuvre.

Remarque : à l'origine, les cercles de qualité étaient chargés de faire le point sur les problèmes de qualité dans un domaine de l'organisation. La recherche précise de solutions relevait de GAQ (groupes d'amélioration de la qualité), chaque GAQ étant chargé de la résolution d'un dysfonctionnement.. Par la suite, une certaine confusion s'est instaurée entre les deux concepts.

- L'**analyse de la valeur** (voir §3.2) permet de n'incorporer dans un produit que ce qui est nécessaire pour satisfaire le client :

- elle permet de réduire le différentiel besoin – spécification, d'ajuster les coûts et de maximiser le prix de vente ;

- elle repose sur une enquête précisant les besoins (avec ses incertitudes) ;

- c'est un outil d'amélioration, exploitable en particulier au niveau de la qualité, pour éviter les erreurs de spécification et les gaspillages.

- Le **benchmarking** ou **étalonnage** (voir § 4.2) est un moyen d'améliorer le système qualité par référence à un existant.

La gestion des emplois

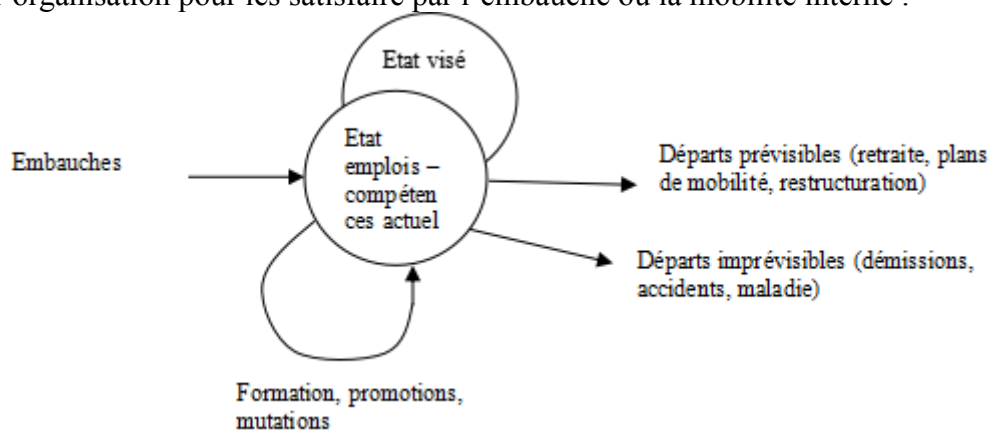
- La **gestion des emplois** a un objectif individuel (évaluation et évolution du salarié) et un objectif collectif (s'assurer que l'organisation dispose et disposera des ressources humaines nécessaires).

→ Ces deux aspects se traduisent par :

- la **gestion des carrières** (évolution des salaires, promotions, mutations, changements de qualifications) ;

- la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.

- La GPEC, apparue dans les années 70, anticipe les besoins en ressources humaines de l'organisation pour les satisfaire par l'embauche ou la mobilité interne :



→ La GPEC est orientée par les choix stratégiques de l'entreprise (développement d'activités, réorganisation, substitution capital – travail, recentrage, ...).

→ Elle peut conditionner la réalisation de certains objectifs stratégiques (notamment dans les entreprises de haute technicité).

→ Elle s'adapte à de nombreux aléas ou contraintes, en particulier :

- les errements du marché, la concurrence ;
- la conjoncture économique ;
- les flux de sortie des centres de formation ;
- la législation sur les licenciements ;
- les départs en retraite ;
- le marché du travail.

- La GPEC doit par ailleurs préserver la cohérence sociale de l'organisation (risque de déstabilisation par le recours excessif au travail précaire, par exemple).

→ Sa réussite repose sur une large adhésion, de la direction générale aux responsables opérationnels, et sur la communication.

→ Elle dispose de moyens internes d'ajustement des RH comme l'aménagement du temps de travail, la **mobilité** (horizontale = géographique, inter unités, verticale = promotions) et les plans de formation.

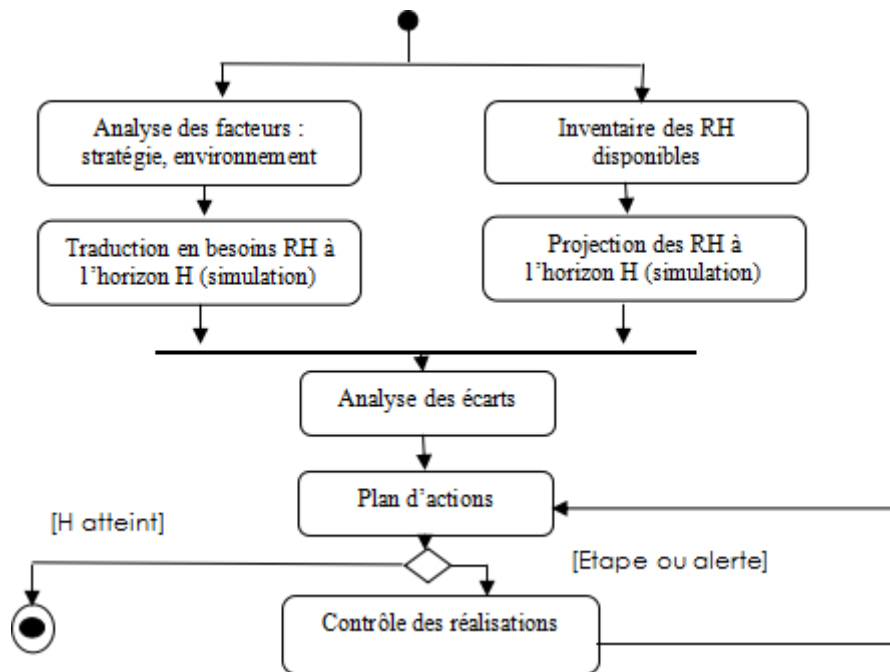
Remarque : le plan social est un moyen de faire face à une crise, ce n'est pas (en principe) un outil de GPEC.

- Le processus de GPEC peut être schématisé par le diagramme d'activités UML ci-dessous.

→ Les premières étapes sont déterminantes (analyse des facteurs, inventaire) et complexes.

→ En particulier, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs appropriés pour connaître les capacités et les aspirations du personnel.

→ Des **logiciels de GPEC** appuient cette démarche en apportant une capacité de communication (notamment via intranet), de mémorisation et surtout de **simulation** afin d'anticiper les situations. Ils ne dispensent en rien du travail d'analyse (emplois, compétences) et de réflexion.



4.4 – L'évaluation du personnel.

- L'**évaluation** des employés est nécessaire à la gestion des carrières et à la GPEC.
 - Elle permet de connaître le potentiel humain réel de l'organisation.
 - Elle augmente la réactivité (en permettant de trouver rapidement le personnel nécessaires à une nouvelle activité).
 - Elle permet le suivi et l'amélioration des performances individuelles et la construction des plans de formation.
 - Elle fournit des informations nécessaires aux promotions et aux augmentations de salaires.
- Chaque organisation a ses méthodes d'évaluation du personnel. Pour une bonne efficacité, la démarche d'évaluation doit :
 - reposer sur des critères connus des intéressés (très généraux ou détaillés en fonction du métier occupé, capacités relationnelles, à l'encadrement, capacités techniques, aptitude à évoluer, implication, réalisation d'objectifs prédéfinis, ...)
 - faire l'objet d'un véritable échange lors d'un entretien d'appréciation.
- L'**entretien d'appréciation** ou **entretien d'évaluation**, généralement annuel et mené par le manager de la personne concernée, permet de fixer des objectifs personnels, d'apprécier les résultats de l'année écoulée, d'expliquer l'évaluation et de fournir des pistes d'amélioration.
 - L'employé doit ensuite être accompagné pour lui permettre d'atteindre ses objectifs personnels (attitude positive de la hiérarchie, formation, séminaires, ...).

4.5 – L'enrichissement du travail

- La recherche d'un meilleur service au client est liée à la motivation du personnel. Elle peut être favorisée par un enrichissement du travail (autonomie et responsabilisation de l'employé).

- La notion d'**empouvoirement (empowerment)** s'est récemment développée. Elle consiste à accorder, dans certaines limites, le pouvoir de décision aux opérationnels, donc au plus près des problèmes ou des clients.

→ Les problèmes sont souvent mieux perçus à la base, et ils y sont plus rapidement résolus en économisant une mobilisation de la hiérarchie.

→ L'empouvoirement nécessite d'accroître les capacités de prise d'initiative sous certaines conditions (fixation d'objectifs clairs, de limites explicites à l'initiative, formation appropriée, mise en place d'un système de reconnaissance et de récompense).

Remarque : l'empouvoirement diffère de la délégation car le pouvoir est accordé pleinement, et non par défaut.

5 – La formation

- L'entreprise doit participer à l'effort de formation.

→ Obligation légale, cf. taxe d'apprentissage.

→ Moyen de valoriser le capital humain en répondant à plusieurs objectifs :

- donner la capacité d'utiliser un outil de travail (machine, logiciel, ...)

- élargir le champ de compétence (prise de responsabilité, encadrement) ;

- améliorer les performances d'un processus ;

- reconversion ;

- valorisation du parcours personnel (obtention d'un diplôme).

- La formation, plus ou moins lourde, peut être prise en charge par l'entreprise en totalité ou en partie, être assurée en interne, par un prestataire ou par un organisme de formation public ou privé.

→ Les formations accordées au personnel s'inscrivent dans un **plan de formation** coordonné avec les besoins actuels et futurs de l'organisation.

→ La formation du personnel est un investissement (les dépenses lourdes de formation bénéficiant à un nouvel embauché peuvent, par exemple, donner lieu à remboursement en cas de démission précoce).

→ C'est un outil de progrès, de cohésion et de motivation.

→ La mesure des avantages d'un plan de formation est toutefois délicate quand ses effets sont dilués et étalés dans le temps.

Remarque : des règles fiscales et sociales particulières s'appliquent aux actions de formation (certaines dépenses de formations dites « libératoires » sont déductibles de la taxe due, la formation visant une adaptation au poste de travail est comptée dans le temps de travail, les actions de développement des compétences peuvent se dérouler hors temps de travail dans la limite de 80 h par an, ...).

6 – Quelques objectifs de la GRH contemporaine

- Rechercher la **flexibilité de la main d'œuvre**.

→ Temps partiel, contrats saisonniers, contrats à durée déterminée, intérim, sous-traitance, accords de modulation des horaires de travail, mobilité interne.

→ La polyvalence et l'adaptabilité du personnel sont des facteurs de flexibilité.

- Développer le concept d'**organisation apprenante** (voir §2.9) : les situations de travail sont des sources d'apprentissage que l'organisation doit internaliser.

→ L'apprentissage collectif est amplifié grâce à l'organisation des échanges et de la communication.

→ NONAKA et TAKEUCHI(1995) ont, en particulier, schématisé le processus de création de connaissance (« spirale de la connaissance ») dans l'organisation (voir § 2.9).

→ Mise en œuvre de systèmes informatiques facilitant le partage des savoirs et des expériences comme la *gestion des connaissances – knowledge management – « KM »*.

- Développer une *culture d'entreprise* (voir §7.5): s'assurer qu'une vision commune de l'entreprise, de ses valeurs et de son avenir est partagée par les acteurs de l'organisation.

→ La culture d'entreprise favorise les initiatives pertinentes dans des situations imprévues et limite les conflits.

→ Elle peut être héritée de l'histoire, des traditions d'un métier, mais elle peut aussi se construire au travers d'un système de valeurs, de rites, d'une image.

→ Ce concept présente trois risques :

- transformation en une forme de manipulation et d'embrigadement ;

- appauvrissement de la créativité si le recrutement réduit les diversités par un phénomène de cooptation ;

- génération d'une inertie face aux changements.

- Favoriser l'*innovation* en développant des comportements favorables.

→ Maurice THEVENET(voir § 7.5) considère (2007) l'innovation comme un phénomène collectif qui est favorisé par la culture d'entreprise, mais surtout par la façon de faire des *managers de proximité* :

- éviter le carcan de règles trop strictes, favoriser l'écoute et l'ouverture, centrer sur le social plus que sur la tâche ;

- ceci doit être accompagné par une politique RH (valorisation de l'innovation dans les évaluations, formation des managers).

- Exploiter les *systèmes informatiques* et les *réseaux* qui amplifient et accélèrent la communication d'entreprise (extrait de « Outils informatiques appliqués au MRH » – J. Sornet) :

« Les développements actuels des applications de GRH en réseau exploitent principalement les technologies internet et ont des noms très évocateurs. Ce sont :

- l' « *e-RH* », qui désigne la mise en œuvre de la GRH via *internet* (réseau ouvert au public) ou *intranet* (réservé au personnel de l'organisation) ;

- le « *portail RH* », qui est un ensemble de services en libre accès pour les employés de l'organisation via intranet (accès au dossier personnel, saisie des absences, des congés, information sur les formations, saisie des candidatures, ...) ;

- l' « *e-recrutement* », qui permet de mettre en ligne des offres d'emploi, de récolter les curriculum vitae et d'organiser les rendez-vous ;

- l' « *e-learning* », dédié à la formation à distance, par exemple dans l'organisation.

Pour fixer les règles d'emploi du réseau, certaines organisations établissent une « *charte* » *intranet* ou *internet* en collaboration avec les représentations du personnel. La charte précise notamment les règles de sécurité et de confidentialité à respecter, les règles d'usage d'internet et de la messagerie ainsi que les modes d'information et d'intervention des représentants du personnel. »

Remarque : le système d'information pour les ressources humaines est parfois nommé SIRH.

7 – Le contrôle de la politique RH

7.1 – Le bilan social

• Les entreprises dont l'effectif est supérieur à 300 personnes ont l'obligation de publier un **bilan social**.

→ Ce bilan, établi après consultation des représentants du personnel, regroupe des indicateurs définis par la loi (12 juillet 1977). Il est organisé en 7 thèmes, sans obligation d'annexe explicative :

- emploi (effectifs, main d'œuvre externe, mouvements, promotions, absentéisme, ...)
- rémunérations (salaires, hiérarchie des salaires, charge salariale, participation)
- hygiène et sécurité (accidents, maladies professionnelles, dépenses de sécurité)
- autres conditions de travail (durée, aménagements, ...)
- formation
- relations professionnelles (représentants, délégués, litiges)
- conditions de vie des salariés (activités et charges sociales).

→ Le bilan est communiqué aux représentants du personnel, à l'inspection du travail, aux actionnaires, aux salariés sur demande, et il ne fait l'objet d'aucune procédure de contrôle légale.

• La **loi NRE** (Nouvelles régulations économiques) de 2001 modifie le code de commerce et impose aux sociétés cotées de compléter le rapport de gestion du conseil d'administration par une information sur la façon dont ces sociétés prennent en compte les conséquences sociales de leur activité.

7.2 – Les indicateurs

• De nombreux indicateurs peuvent être construits pour évaluer l'état des ressources humaines, la satisfaction des employés et les effets d'une politique RH.

→ Leur évolution est significative, ainsi que leur comparaison au résultat d'entreprises similaires par leur activité et leur taille.

→ Les indicateurs peuvent être réunis dans des **tableaux de bords** synthétiques de périodicité adaptée aux besoins du management (voir §5.5).

→ Nous citerons quelques indicateurs en exemple :

Objet de l'indicateur	Exemple de formulation	Interprétation - Observations
Absentéisme	Heures d'absence / Heures normales de travail L'absentéisme se mesure sur une période	Un taux élevé peut indiquer une faible motivation au travail. Effet : perturbation, coût des remplacements NB : taux d'absentéisme moyen de 6% en France.
Rotation du personnel (turn-over)	Nombre de départs / Nombre de salariés	Un taux élevé indique une insatisfaction. Effet : désorganisation, coûts de recrutement
Conflits sociaux	Nombre d'heures perdues / Nombre de salariés	Un taux élevé peut indiquer une déficience du management. Effet : perte de production, désorganisation.
Précarité de	Nombre CDD et intérim /	Un taux trop élevé peut indiquer un défaut

l'emploi	Nombre CDI (ou Effectif total)	d'attractivité ou des failles de management. Effet : risque de désorganisation, de détérioration du service, appauvrissement du capital humain
Promotions	Nombre de promotions / Effectif permanent	Un taux faible peut être lié à une baisse de motivation ou une rigidité structurelle Effet : risque de démotivation, de démissions.
Age moyen (vieillesse)	Age moyen ou pyramide des âges (effectifs par tranche)	Montre un déséquilibre (tranches sous représentées), un manque ou un excès de maturation des personnels, un défaut de la politique de recrutement. Effet : sclérose ou manque de technicité, risque de pénurie et de désorganisation (départs en retraite groupés).
Evolution de la masse salariale et augmentations	Masse N+1 / Masse N Augmentations / Masse salariale	Ces indicateurs doivent utiliser des données corrigées pour tenir compte de l'évolution de l'effectif, des augmentations générales et individuelles, ...
Accidents du travail	Nombre de jours perdus / Nombre d'heures travaillées Nombre d'accidents / Nombre d'heures travaillées	Indique la gravité des accidents Indique le taux d'accidents

7.3 – L'audit social

- Un **audit social** peut être mené pour améliorer le système de gestion des ressources humaines.

→ L'audit est de portée générale et il intègre les travailleurs temporaires, les intervenants indépendants et les sous-traitants réguliers.

→ Il doit être méthodique et reposer sur une observation objective.

→ L'audit est, de préférence, confié à une société extérieure et compétente dans ce domaine.

→ Il conduit à un rapport proposant des améliorations, sur la base d'indicateurs comparés à des références professionnelles.

Remarque : l'audit social est défini par l'IAS (institut international de l'audit social) et par une norme ISO 19011.

3.2. Élément du processus du management stratégique

Le processus du management stratégique est composé de quatre éléments de base :

i. Analyse stratégique et planification :

L'analyse stratégique est un processus par lequel l'entreprise examine ses propres caractéristiques internes et ces capacités, et identifie les plus importantes des caractéristiques de l'environnement externe dans lequel elle doit opérer et évoluer. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'organisation en termes d'environnement, de ressources, de compétences, d'avantages concurrentiels... en intégrant les buts et attentes des parties prenantes.

La planification d'entreprise est une procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise élabore une représentation voulue de son état futur et les modalités de sa mise en œuvre. On peut distinguer :

La planification stratégique par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.

La planification opérationnelle par laquelle l'entreprise traduit ses orientations stratégiques en programmes d'action mis en œuvre par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités habituelles.

ii. La formulation de la stratégie et prise de décision stratégique :

Formulation stratégique est le développement à long terme des plans pour une gestion efficace des opportunités et menaces environnementales, à la lumière des forces et faiblesses de l'entreprise. Il comprend la définition de la mission de l'entreprise, la précision des objectifs, l'élaboration des stratégies et la définition des principes directeurs.

iii. Les choix stratégiques :

Les décideurs devront choisir les stratégies et les alternatives qui sont considérées meilleures pour permettre à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre les objectifs fixés. Ils devront penser à la répartition des ressources et les conséquences de leur choix stratégique.

iv. La mise en œuvre de la stratégie

Le déploiement des stratégies concerne à la fois la mise en œuvre de la stratégie retenue et la gestion des changements, qui se déroule en pratique dans le contexte interne (contrainte émanant de l'intérieur de l'entreprise), et dans le contexte externe (les contraintes émanant de l'environnement).

4.2 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Compte tenu de l'économie de la connaissance et de l'intensification de la compétitivité, il est de plus en plus nécessaire d'appliquer la gestion stratégique aux ressources humaines. Comme la gestion des ressources humaines permet le développement des compétences des individus, ce qui permet à l'organisation de rivaliser dans un environnement complexe et changeant ; Cela signifie que la gestion des ressources humaines doit être gérée dans une perspective stratégique, qui tient compte à la fois des objectifs de l'institution et des buts des personnes qui y travaillent.

(Schuler, 1992) définit le management stratégique des ressources humaines en se basant sur trois éléments fondamentaux :

- l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;
- la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;
- la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

Dans ses travaux sur le management stratégique des ressources humaines, (Schuler, 1992), démontre comment les activités de ressources humaines peuvent être une force unificatrice pour aider une organisation à maîtriser le changement stratégique. Il dresse un modèle pour illustrer les liens entre les besoins stratégiques de l'entreprise et les pratiques RH.

Définitions de la GSRH résumé par(Bayad, Arcand, & Allani, 2004) :

Miller (1989) : la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

Walker (1992) : la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

Boxall (1994) : La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.

Hendry et Pettigrew (1990) : la GSRH regroupe quatre éléments principaux :

- l'utilisation de la planification ;

- la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;
- l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;
- regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".

Wright et McMahan(1992) : la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Sisson (1990) : la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;
- le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;
- le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;
- l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation "et de " facilitateur ".

Guest (1987) : la GSRH se donne quatre priorités :

- l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; - une structure organisationnelle flexible ;
- un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ;
- une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.

À la lumière de ces définitions, (Bayad, Arcand, & Allani, 2004) ont fait ressortir trois constats marquant une nette différence avec la GRH.

Premièrement, l'idée d'intégration stratégique des RH, entendue comme processus de conception des stratégies RH et de leur alignement avec la stratégie globale de l'organisation. Ainsi, la nécessité d'une cohérence interne entre les pratiques de GRH, jumelé à une cohérence externe avec la stratégie de la firme constitue le premier constat.

Deuxièmement, ces définitions amènent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation tout autant qu'élément de premier plan dans les opérations productives de la firme.

Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation.

Si l'hypothèse fondamentale selon laquelle les RH sont une valeur, une ressource, une richesse ou une compétence dont il est stratégiquement impossible de faire l'impasse dans un contexte généralisé de changement, sa validation s'est appuyée sur un effort considérable de conceptualisation et de modélisation de la part des chercheurs en GSRH.

(Attouch, 2010) résume le passage de la GRH à la GSRH comme suit :

Selon le livre « gestion des ressources humaines, les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique » de (Riadh ZGHAL, 2000), on peut situer les débuts de cette dimension « stratégique » vers 1980, marquant le début d'une période caractérisée par les turbulences de l'environnement (changements nombreux, rapides et profonds) et les défis de plus en plus grands qui s'imposent à l'organisation.

La notion de la stratégie a été associée à la GRH pour plusieurs raisons : d'une part, les ressources humaines sont un des moyens de mettre en œuvre la stratégie (adaptation des effectifs, des compétences, évolution des organisations, etc.). D'autre part, on doit avoir une vision stratégique de GRH. On doit s'interroger sur le potentiel d'évolution et d'influence des actions prises. Enfin, les ressources humaines sont un domaine stratégique en elles-mêmes.

Les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices (Thévenet, 2009)

Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique ont paradoxalement conduit la fonction personnel à élargir son champ d'actions, pour agir comme gestionnaire de ressources, prendre en charge la communication interne et développer le conseil à la hiérarchie.

Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction RH vers à la fois plus d'autonomie et une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des

RH optimisées (en effectif et en qualification) et est associée à sa définition. On parlera progressivement de gestion stratégique des ressources humaines. (Plane ,2000).

La gestion stratégique des ressources humaines implique :

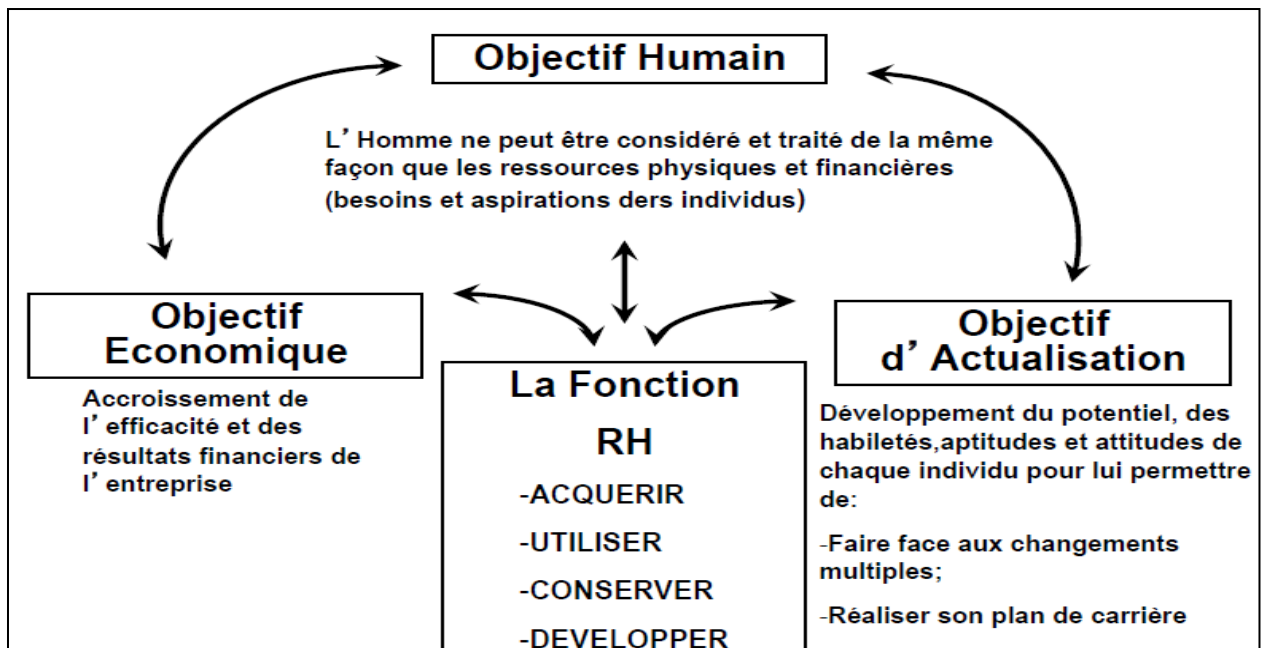
- Harmonisation des pratiques et des activités de GRH dans les entreprises qui sont gérées dans une perspective stratégique.
- Alignement et intégration de la stratégie des RH à la stratégie globale.
- Contribution du DRH au processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.
- Application de la démarche de gestion stratégique au domaine des RH.

Ainsi la GSRH doit être conçue comme un processus qui comprend trois grandes étapes : **la planification stratégique** (élaborer une vision stratégique, **déterminer les enjeux stratégiques** organisationnels et définir les objectifs qui vont être intégrés dans la stratégie générale de l'entreprise), **la mise en œuvre des plans stratégiques** et **l'évaluation** (mesures opérationnelles, évaluation et révision des plans). Ces trois étapes de gestion stratégique doivent tenir compte de l'environnement externe et interne de l'entreprise.

Le MSRH s'impose progressivement au sein des entreprises

- A partir du moment où de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs salariés, individuellement ou collectivement, peuvent être à la source d'avantages concurrentiels.
- De plus, les choix stratégiques opérés à partir d'opportunités offertes par l'environnement appellent une déclinaison stratégique sur le plan humain.⁸

⁸Ramdani&Zaoui(2017), Management des compétences nouvel enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines Revue DIRASSAT Numéro Economique (ISSN : 2676-2013), Vol 8. N 0 01 - Janvier 2017. PP: 329-342.



Le Management stratégique des RH fait apparaître, d'une part, le besoin de cohérence interne des activités de GRH entre elles, et d'autre part la nécessité d'une cohérence externe avec la stratégie organisationnelle (contribution à la stratégie de l'organisation). Il vise à doter l'entreprise de personnes fortement compétentes et motivées dans le cadre institutionnel d'une « organisation orientée clients ».



La stratégie au sein de la RH

« Comment contribuer plus significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ? » : il s'agit aujourd'hui de l'enjeu de la gestion des Ressources Humaines.

L'Américain Dave Ulrich a tenté de conceptualiser avec pragmatisme une Direction des Ressources Humaines en divisant le travail de celle-ci en quatre missions.

Une **mission stratégique**, où la DRH accompagne le business ; une **mission de conduite du changement** ; un **rôle de « facilitateur »**, où la DRH se concentre sur l'individu (comment il est recruté, intégré, formé...) ; et un **rôle de gestion administrative** (paie, régimes de prévoyance...).

Son schéma permet de se faire une idée précise des problématiques qui se posent à la DRH :

Développer la motivation des salariés :

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes. Les « 5E » : besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute et d'éthique retiennent toute l'attention car ils conditionnent le développement durable de l'entreprise. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources et compétences qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

Administrer efficacement :

Etre une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources Humaines). Avec intranet, le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

Aujourd'hui, le DRH occupe encore plus de la moitié de son temps à l'administration du personnel. Avec les NTIC, le DRH pourra davantage se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie.

Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix à court terme qui pourraient être destructeurs de valeurs sur le moyen et long termes.

Favoriser le changement :

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

Ainsi, elle doit pratiquer une véritable veille sociale de manière à être au fait des nouveaux procédés ou organisation permettant d'améliorer son mode de fonctionnement et ainsi contribuer à la performance de l'entreprise.

La maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de **stratégie**.

Ce concept ne date pas d'hier. Déjà, plus de cinq cents ans avant J.-C., le philosophe chinois Souen-tseu, auteur de Ping-fa, décrivait l'art de la stratégie militaire comme une pratique visant, par l'analyse et le calcul, à élaborer des manœuvres avant le début des combats et à assurer l'acquisition des aptitudes nécessaires à l'action stratégique.

Cependant, les approches de la gestion des ressources humaines centrées sur la notion de stratégie ne sont apparues que récemment.

Une des définitions qui relie le mieux la notion de stratégie à celle de la gestion des ressources humaines s'énonce ainsi : « Moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs ».

Cette définition fait référence à la nécessité dans laquelle se trouve l'entreprise d'assurer **l'adéquation de ses ressources humaines** avec, d'une part, **ses objectifs fondamentaux** et, d'autre part, **les divers processus, structures et moyens** mis en œuvre au sein même de la gestion des ressources humaines.

Au travers de leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme le moyen d'accroître leur compétitivité. Le premier pas d'une stratégie ressources humaines est de la mettre en parallèle avec les priorités de l'entreprise et de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée.

4.2.1. LE PLAN DE GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES :

Le plan de GSRH, qui comporte des objectifs précis et des stratégies d'action, a pour but de supporter concrètement l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques et d'éliminer les déséquilibres jugés critiques entre les besoins futurs en RH et les disponibilités prévisibles des RH en place à une période déterminée. Le contenu du plan découle essentiellement des impacts sur la GRH des changements de l'environnement, de la stratégie d'évolution retenue par l'organisation et des déséquilibres entre les besoins et les disponibilités que l'on souhaite corriger.(AUDET, 1990)

Le suivi et l'évaluation du plan de gestion stratégique des ressources humaines : Le suivi périodique du plan de GSRH vise à s'assurer du déroulement adéquat des activités Prévue, à constater les écarts éventuels entre les résultats attendus et l'état d'avancement de la mise en œuvre et à apporter les correctifs nécessaires aux éléments concernés du plan. Par ailleurs, l'évaluation annuelle du plan de GSRH a pour but de réévaluer dans son ensemble la pertinence et l'efficacité des objectifs et des stratégies contenus dans le plan afin - de s'assurer qu'ils sont encore d'actualité ou de les modifier, le cas échéant, et ce dans le but de mieux supporter la stratégie d'évolution de l'organisation.(AUDET, 1990)

La démarche stratégique consiste en une approche dynamique des problèmes fondamentaux de l'entreprise reposant sur différentes séquences qui sont la confrontation entre le souhaité et le possible ; la formulation d'un choix (élaboration d'une stratégie) et la définition d'un plan d'exécution.

La formulation de la stratégie comporte donc diverses étapes complémentaires. Celles-ci

peuvent être associées ou regroupées entre les mains d'une ou de plusieurs personnes. Essayons de préciser quels sont, dans le cadre des PME, les rôles du ou des protagonistes de cette formulation en distinguant les objectifs de l'entreprise, la responsabilité des analyses et des diagnostics ainsi que les choix stratégiques.

Cette démarche ne va cependant pas sans difficultés puisqu'elle oblige à considérer le processus général de gestion de l'entreprise et à distinguer les rôles pour mieux les préciser. Elle représente cependant une démarche utile, si l'on veut tenter de proposer un modèle de GRH en PME, qui soit clairement situé par rapport aux sous-systèmes composant l'entreprise. Pour clarifier la position des ressources humaines dans le système de gestion, il apparaît utile d'explicitier la part respective du dirigeant et du personnel dans trois types d'actions : de finalisation, d'organisation et d'animation d'une entreprise.

- Les actions de finalisation consistent à arrêter les objectifs et les modalités d'actions générales, c'est-à-dire les choix stratégiques.
- Les actions d'organisation consistent à définir les tâches, les allocations de ressources et à préciser les rapports de pouvoir assortis de moyens de coordination.
- Les actions d'animation consistent à développer la motivation des différents membres de l'organisation pour les inciter à réaliser les objectifs de l'organisation ainsi que les leurs, à définir des modalités de contrôle et un système de sanction-récompense.

LES MODELES EN GSRH⁹

Quatre modèles expliquent la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités :

- le modèle de la comptabilité des RH ;
- le modèle de la planification stratégique des RH ;
- le modèle de la compétitivité des RH ;
- le modèle de la compétence des RH.

⁹L'université numérique Economie Gestion . (s.d.). *Les modèles en GSRH* . Consulté le 02 02, 2021, sur http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0026.html

❖ **Le modèle de la comptabilité des RH :**

Ce modèle étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur :

- Les RH = actif donc constitutive d'une valeur monétaire.
- Les RH (comme tout capital) doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de leur valeur.
- Faute de système d'évaluation, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes.
- L'intégration de la valeur des RH dans les décisions stratégiques des dirigeants.

❖ **Le modèle de la compétitivité des RH**

Trois approches spécifiques :

- L'interdépendance stratégique ;
- Le changement organisationnel ;
- La négociation collective.

❖ **Le modèle de la compétence des RH**

Il consiste à installer la stratégie RH au cœur des capacités managériale et organisationnelle.

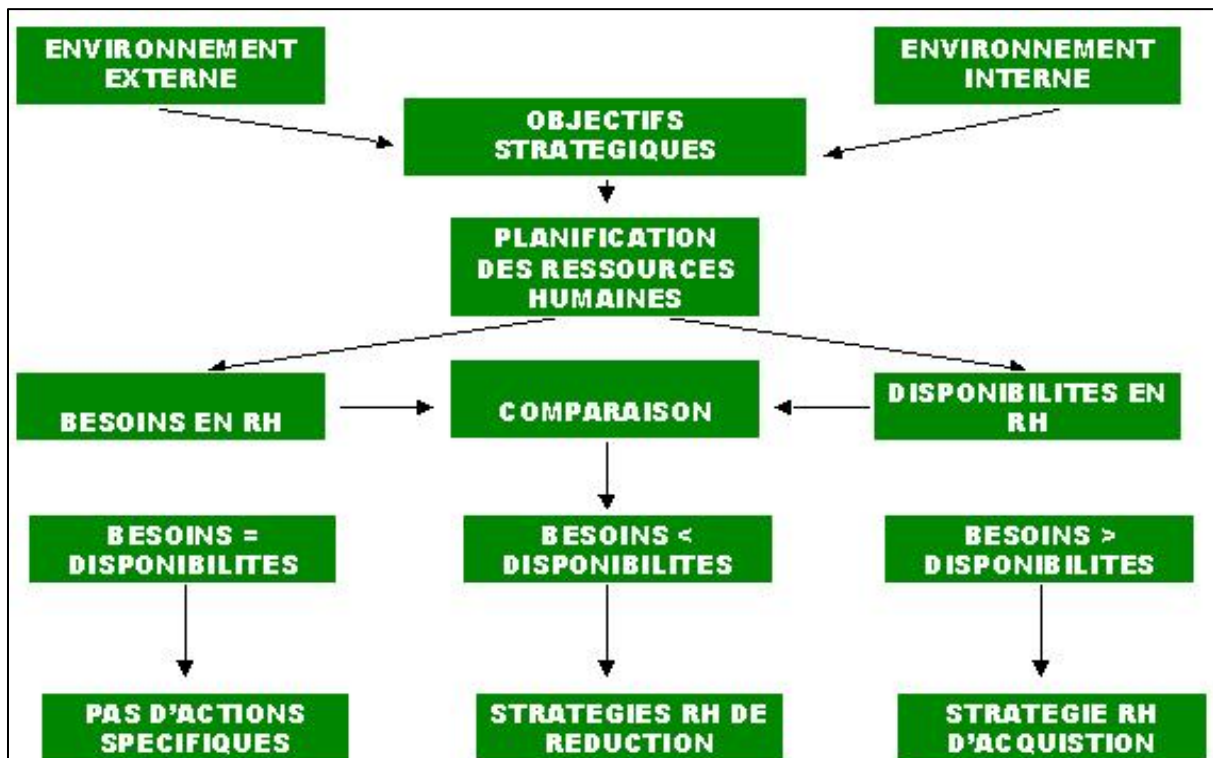
- La compétence RH est un élément de la compétence de l'organisation ;
- Elle responsabilise les dirigeants et la ligne hiérarchique ;
- Elle tend à autonomiser les membres de l'organisation ;
- La GSRH construit les compétences collectives pour un avantage compétitif durable.

❖ **Le modèle de la planification stratégique des RH**

Pour la majorité des entreprises, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation dans la majorité des entreprises, une planification adéquate et une gestion éclairée des ressources humaines en fonction des orientations stratégiques sont essentielles.

La planification des ressources humaines consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail en examinant les divers facteurs qui influencent sur l'offre de main d'œuvre sur le marché et en évaluant les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long terme. Elle poursuivra l'objectif de coordonner les

efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit, au moment opportun afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

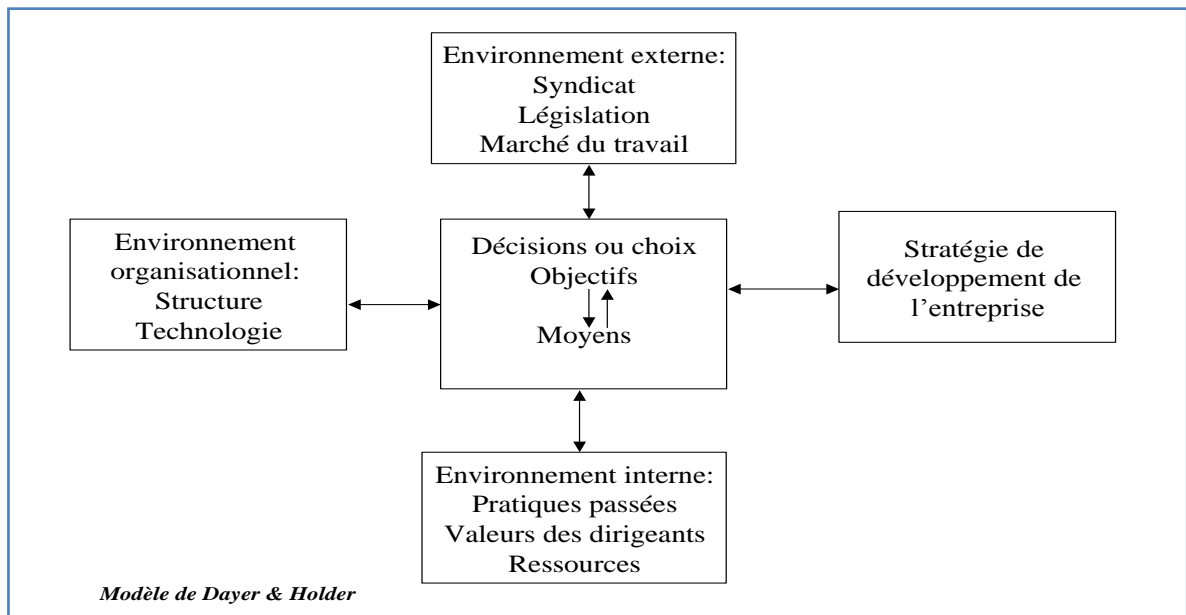


Limites de cette approche de la GSRH :

- la planification des RH privilégie les prévisions au détriment de la mise en œuvre ;
- c'est parfois un processus d'alignement systématique des RH aux besoins des organisations ;
- elle attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation ;
- elle se focalise surtout sur les aspects externes en laissant de côté les aspects internes de l'organisation.

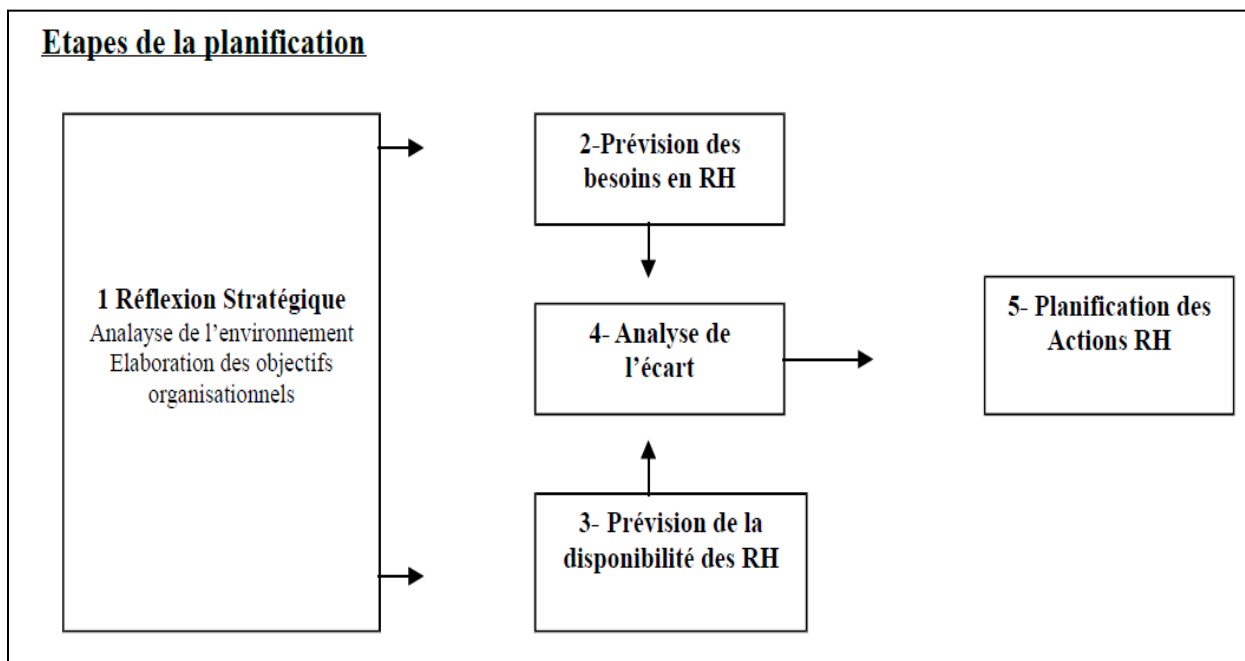
Dans ce sens, la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines) doit focaliser sur la création de cohésion entre **les différents déterminants de la stratégie RH** suivant :

- Objectifs organisationnels
- Stratégie d'évolution ou de développement
- Environnement externe RH (Menaces et opportunités visualisées par le marché de l'emploi). Environnement interne RH (Forces et faiblesses du profil RH de l'entreprise).



4.2.2. LES ETAPES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES¹⁰ :

Le schéma suivant assemble les différentes étapes de la planification stratégique des RH résumé par (Alia conseil, 2013) comme suit :



¹⁰Cette partie est tirée des travaux de :Alia conseil. (2013). Planification des ressources humaines. Dans *GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. TECHNOCompétences. https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2013_Guide_GRH_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf

Etape 1 : Réflexion stratégique

C'est la réflexion sur l'avenir de l'organisation dans un horizon à court, moyen et long terme. Il s'agira ensuite d'élaborer un plan de développement des ressources humaines qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme. D'habitude elle emprunte l'outil d'analyse stratégique tel que celui de la méthode (SWOT) ou Forces Faiblesses Menaces et Opportunités pour déboucher sur la conception d'un projet social global. Décliné dans le système de management des ressources humaines, elle fait ressortir un Plan Schéma Directeur des Ressources Humaines.

Elle permet de faire le bilan de la situation actuelle par :

- une analyse aussi bien de l'environnement externe que celui interne à l'entreprise
- une identification des éléments pouvant influencer le développement de l'organisation
- une identification de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités et avantages concurrentiels sur lesquels elle doit agir ou les aspects qu'elle doit améliorer.

Environnement Interne	Environnement Externe
<ul style="list-style-type: none">- Mission et Valeur- Produits et Services offerts- Clientèle visée- Situation financière- Forces et faiblesses de l'entreprise- Changements à prévoir- Départs planifiés- Profil des employés actuels....- Caractéristiques des emplois et de l'effectif- Conditions de rémunération....	<ul style="list-style-type: none">- Marché du travail- Concurrence- Avenir dans le secteur d'activité- Rôle des institutions sociales et réglementaires- Attente des clients...

C'est à partir de ce bilan de la situation actuelle qu'il sera possible aussi bien pour le top management que pour la direction des ressources humaines d'identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels tels que :

- les objectifs de développement
- les niveaux de revenus et de bénéfices prévus
- la taille de l'organisation souhaitée et les dimensionnements des équipes et services ou fonctions et départements

- les objectifs de reconnaissance de l'organisation
- les objectifs de qualité des produits et des services...
- les objectifs en disponibilité et développement des ressources humaines...

Etape 2 : Prévision des besoins en Ressources Humaines

La prévision des besoins en ressources humaines passe par la détermination des modalités d'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste :

- à identifier clairement les types de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise
- définir les moments les plus appropriés pour l'embauche du personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre les objectifs.

D'habitude elle obéit à un ensemble de questionnements tels que :

- quelle fonction devons-nous combler ?
- comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- quels types de compétences faudra-t-il ?
- de combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- à quel moment et pour combien de temps ?
- au sein de l'effectif actuel disposons-nous de personnels pouvant réaliser le travail ?
- avec du perfectionnement y'a-t-il du personnel qui pourra réaliser le travail ?

Outils 1 : Exemple d'un modèle de prévision de la demande de Ressources Humaines :

Ce modèle permet :

- de dresser le portrait global des besoins en ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emplois, des employés actuels et des futures embauches.
- de prévoir l'avancement, la promotion ou mobilité interne du personnel en place.

Catégorie d'emploi	Type d'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus	Avancement potentiel	Demande Future	Déséquilibre
Gestion/Opération	DAF	1				
	Dir des Opérations				1	1
	Dir R&D	1				
RH	RRH				1	
	Chargé du recrutement				1	
Administratif	Assistant	2				
Commercial et Marketing	Dir Commercial	1	1	1		1
	Responsable Marketing	1			1	1
	Commerciaux	5			4	

Départs prévus : inscrire les prévisions de retraites, de reclassements, de licenciements
Avancement potentiel : inscrire le nombre d'employés pouvant bénéficier d'un avancement d'échelon, d'une promotion..

Etape 3 : Prévision de la disponibilité des Ressources Humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel en :

- évaluant les compétences disponibles
- identifiant les possibilités de mobilité interne du personnel en place

L'objectif sera de voir les salariés qui sont en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui après un perfectionnement approprié seraient en mesure d'y répondre.

Ainsi, pour ce faire, il faudra connaître les compétences, aptitudes et capacités de tous les salariés actuellement en poste et analyser :

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses objectifs de carrière
- ses activités d'apprentissage réussies

Cette évaluation peut être évaluée lors de **l'évaluation du rendement** du salarié effectuée par son superviseur immédiat et un responsable du département des ressources humaines en explorant avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

Etape 4 : Analyse de l'écart

L'analyse de l'écart résultera de la comparaison entre les besoins et les disponibilités des ressources humaines. Elle consistera à comparer les besoins et la disponibilité en tenant compte :

- du nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste
- des exigences pour chaque poste ciblé
- le nombre d'employés susceptible d'y répondre soit par avancement ou promotion

L'objectif sera de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou d'un écart qualitatif.

Pour chaque écart ainsi constaté, l'analyse sera différente en fonction des critères relevés du diagnostic.

Ecart quantitatif	Ecart qualitatif
<p>C'est lorsque l'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un manque d'effectif c'est-à-dire que les emplois disponibles en interne sont supérieurs au nombre de personnes compétentes pour combler ce poste (emplois disponibles > emplois cibles) - un surplus d'effectif c'est à dire un déséquilibre entre nombre de personnes qualifiées supérieur au nombre de postes à combler (emplois disponibles > emplois cibles) 	<p>C'est lorsque l'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une absence de compétences internes nécessaires pour combler les postes à pourvoir (compétences disponibles < compétences cibles) - une surqualification du personnel interne par rapport au poste à pourvoir (compétences disponibles > compétences cibles)

Etape 5 : Planification des actions liées aux Ressources Humaines

Une fois les types d'écart caractérisés et bien établis, il est plus facile de choisir et d'orienter les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. En effet à chaque écart correspondra une action spécifique à élaborer et à mettre en œuvre dans le cadre d'une planification objective des ressources humaines.

Types d'écart	Actions
Ecart quantitatif	
	Embauche
	Plan de promotion, mobilité interne, promotion et avancement
	Recrutement externe
	Réduction d'effectif
	Reclassement
	licenciement économique
Ecart qualitatif	
	Restructuration, diversification des activités
	Evaluation des performances
	Réaffectation des ressources
	Reclassement
	Apprentissage et formation, perfectionnement....

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

Ce plan doit comporter :

- Les objectifs visés
- Les personnes responsables (managers, encadreurs et superviseurs directs, chef de départements ou de services...)
- Les échéances prévues pour chacun des actions de planification des ressources humaines

Ce programme ou plan doit prendre en continu et obéir à un suivi précis et cohérent par rapport aux autres axes déjà en place en matière de recrutement, de formation, d'évaluation des rendements ou de rémunération....

Outil 2 : Exemple d'un modèle de Plan d'action de la Planification des Ressources Humaines

<input type="checkbox"/> Priorité à travailler :		
- Planifier efficacement les ressources humaines et disposer des expertises nécessaires au moment opportun		
<input type="checkbox"/> Objectifs :		
- Diminuer l'écart quantitatif		
- Diminuer l'écart qualitatif par augmentation des compétences		
Actions ou Moyens	Responsables	Echéance
Ecart quantitatif		
1- Embaucher 4 commerciaux	Directeur Marketing et Responsable RH	Janvier
2- Embaucher un gestionnaire de stocks	Direction des achats et Approvisionnements Et Responsable RH	Mars
3- Embaucher un Contrôleur de gestion	Directeur Financier, Directeur Général et Responsable RH	Avril
Ecart Qualitatif		
1- Former les commerciaux	Responsable Marketing et Commercial et Chargé de Formation RH	Janvier
a) Formation avancée sur nos produits		Janvier
b) Formation accélérée sur les techniques de vente à distance		
2- Former le gestionnaire de stock	Responsable des achats et approvisionnement et Chargé de formation en RH	
a) Méthode informatisée de gestion des stocks		Mars
b) Gestion comptable		Mars

5. LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DES COMPÉTENCES COMME ATOUT STRATEGIQUE

La gestion des compétences est un ensemble d'activité qui contribuent à réaliser la mission de l'organisation et à optimiser les prestations des collaborateurs ainsi qu'à recruter et développer de manière optimale les compétences d'individus et d'équipes. En d'autre terme, elle désigne la façon dont une organisation gère son capital humain et s'assure de l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et les besoins pour atteindre ses objectifs de développement. Elle est généralement intégrée aux missions de gestion des ressources humaines (gestion du personnel, recrutement, paie, formation...) à ce titre on peut dire qu'elle constitue un élément clé dans le développement d'une organisation.

La mise en œuvre d'une politique de gestion des compétences efficace doit être conçue en tant qu'une démarche qui vise l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise en mettant en exergue les étapes suivantes :

- **Identification des compétences actuelles et futurs** : la politique de gestion des compétences a pour objectif premier de recruter les compétences présentes dans l'entreprise et ce à chaque poste au niveau hiérarchique mais également d'identifier les compétences manquantes ou à renforcer.
- **Détermination des grandes orientations et besoin de l'organisation** : toute politique de gestion des compétences ne sera utile que si elle peut être analysée à la lumière des besoins stratégiques existants et futurs de l'entreprise.
- **Communication sur l'évolution des compétences** : il est indispensable d'associer dans les acteurs de l'entreprise salariés, managers, gestionnaires RH... les collaborateurs doivent avoir une vision claire des métiers et les compétences associées afin de pouvoir mieux identifier les compétences manquantes ou à renforcer et qui pourront ainsi faire l'objet d'une action de formation.
- **Evaluation et mesure** : comme toute politique, la gestion des compétences d'une organisation doit pouvoir être évaluée et mesurée, exemple : évaluation des compétences via des entretiens individuels annuels ou entretiens professionnels, évaluation à chaud et à froid des actions de formation mises en œuvre, évaluation de l'impact global de la politique de gestion des compétences sur la productivité de l'entreprise.

LES ENJEUX DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC)¹¹

Les organisations doivent affronter les mutations de leur environnement de plus en plus rapides et de surcroît, qui sont difficilement prévisibles.

Elles doivent orienter leur mode de fonctionnement vers un modèle plus souple et réactif.

La question des compétences est une réponse adéquate à ses changements puisque l'anticipation des besoins futurs en matière d'emploi et amélioration de la manière dont sont gérées les compétences clés figurent parmi les axes prioritaires de cet instrument.

Parmi les bénéfices apportés par ce type de gestion :

Croissance de la motivation par la responsabilisation des collaborateurs, diminution du turnover par les perspectives de développement et de mobilité interne, augmentation de la performance par une meilleure adéquation homme-poste contribuent à renforcer l'idée que la gestion des compétences est la solution qui s'impose pour répondre à l'ensemble des défis que les entreprises rencontrent actuellement.

Selon Guy Le Boterf « l'entreprise gagnante est celle qui saura faire non seulement mieux que les autres mais avant les autres ».

C'est ainsi que la gestion des compétences est devenue un véritable levier de développement et de performance par les entreprises. Pour être compétitive l'entreprise a besoin d'identifier et de retenir les atouts potentiels mais aussi de fidéliser les collaborateurs, ce qui se passe les entreprises actuellement à s'équiper donc de plus en plus d'une solution de gestion des compétences pour s'adapter aux aspirations de leurs salariés, les responsabiliser et obtenir des équipes compétitives.

Une gestion des compétences performante doit permettre à l'entreprise de référencier et classer ses compétences et activités. De gérer les référentiels métiers et postes, mais aussi d'analyser en temps réel les compétences et les talents de son capital humain.

¹¹Cette partie est tirée des travaux de :Calex group (2018), Tout savoir sur la GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences,<https://blog.calex-group.com/gta-gestion-previsionnelle-emplois-competences>

Elle doit aussi pouvoir mesurer l'écart entre les compétences présentes au sein de l'organisation et celles requises sur un métier ou un poste, ce qui lui permet d'obtenir une vision claire et globale des compétences disponibles et de prendre les mesures nécessaires pour optimiser la performance de l'entreprise.

La GPEC fait partie intégrante des outils de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ou GPRH. En pratique, il s'agit toutefois d'une démarche initiée dans de nombreuses entreprises depuis les années 1960 : la GPEC était alors connue sous le nom de GPE (Gestion Prévisionnelle des Effectifs), puis de GPC (Gestion Prévisionnelle des Carrières).

Toute mise en place d'une GPEC suppose de mener un important travail d'analyse et de réflexion, qui se décline typiquement en trois étapes dites « triple A » :

- **Analyser les ressources actuelles**

Le diagnostic GPEC constitue un préalable indispensable à toute négociation. L'idée consiste à dresser un panorama exhaustif de la gestion RH de l'entreprise, et notamment à recenser l'ensemble des métiers, des emplois et des compétences au sein de l'organisation.

D'autres facteurs sont également pris en compte, comme la moyenne d'âge des salariés. Il est recommandé de faire appel à un conseiller externe spécialisé GPEC pour être accompagné au cours de cette étape.

- **Anticiper les besoins en compétences et effectifs**

Le diagnostic initial est suivi d'une réflexion plus prospective et proactive, dont l'objectif est de cerner les enjeux pour l'entreprise en matière de formation, de recrutement ou encore de gestion des carrières à un horizon de moyen terme, typiquement de trois à cinq ans. Cette démarche d'anticipation implique de définir la situation idéale de l'entreprise à cette échéance.

- **Ajuster et mettre en œuvre des mesures pour corriger les écarts**

La situation actuelle et la situation « idéale » de l'entreprise sont désormais bien connues et définies. L'enjeu de la GPEC consiste dès lors à discuter et à examiner les mesures qui pourraient contribuer à combler l'écart constaté et à atteindre les objectifs fixés.

Quelles sont les formations à mettre en place en priorité ? Comment adapter la politique de recrutement pour attirer les profils les plus adéquats au développement futur de l'entreprise ?

La négociation GPEC entre ici dans les mesures concrètes, et les partenaires sociaux ainsi que le comité d'entreprise pourront être associés dès que possible aux réflexions pour apporter leurs propres contributions.

- **Les grands domaines de la GPEC**

Une meilleure gestion du salarié implique d'aborder une multitude de thématiques fondamentales et potentiellement sensibles dans votre GPEC.

- ❖ **Le recrutement**

La GPEC constitue l'opportunité idéale pour faire le point sur les éventuelles difficultés de recrutement rencontrées par l'entreprise. Votre stratégie de recrutement GPEC peut inclure différentes mesures visant à :

- Mieux sélectionner les profils (via la rédaction systématique de fiches de poste pour chaque emploi au sein de la structure, par exemple).
- Rendre l'entreprise plus attractive pour les profils recherchés.
- Augmenter le taux de fidélisation et de rétention des nouvelles recrues.
- Mieux définir les besoins de formation des nouveaux salariés.

- ❖ **La formation**

La GPEC, par définition, consacre une large part de son contenu aux questions de formation continue. La pertinence des stages et formations proposés aux salariés, en effet, vont largement déterminer la capacité de l'entreprise à adapter ses métiers et ses compétences pour rester compétitive.

La stratégie en la matière peut aller de la simple ouverture de nouvelles formations à la rédaction d'un véritable plan de formation interne, qui permettra une évolution globale des compétences au sein de l'entreprise.

❖ **La mobilité**

La mobilité interne des salariés, tout comme les perspectives de promotion et d'avancement proposés à ces derniers, constituent un **élément central de tout projet GPEC**.

Rappelons en effet que ce document RH doit obligatoirement définir et mentionner les conditions de la mobilité professionnelle et la mobilité géographique au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un point rendu obligatoire par la loi.

❖ **L'organisation du travail**

Quelle est la part du travail intérimaire au sein de l'entreprise ? La direction prévoit-elle de recourir plus abondamment aux contrats à durée déterminée dans les années à venir ? Une refonte de l'organigramme est-elle envisagée dans une branche spécifique, voire dans l'ensemble de la structure ?

Les questions organisationnelles constituent traditionnellement un point majeur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les représentants du personnel attendent très souvent une prise de position de l'équipe de management GPEC sur ces thématiques, et il convient donc d'aborder avec attention ce point de la négociation.

❖ **L'évaluation**

La question de l'évaluation individuelle des collaborateurs est étroitement liée à celle de la reconnaissance du mérite. La GPEC fixe les règles principales en la matière, et prévoit notamment les modalités de l'entretien annuel d'évaluation lorsqu'il existe.

L'inscription de cette thématique au GPEC, négocié avec les partenaires sociaux, est une garantie importante aux yeux des collaborateurs concernant la neutralité et l'impartialité du processus retenu.

❖ **La gestion de carrière**

Une bonne gestion RH des carrières suppose d'assurer un suivi individualisé et cohérent de chaque salarié au sein de l'entreprise, de détecter les potentiels et de proposer à tous les meilleures opportunités en termes d'évolution.

Diagnostic ou bilan des compétences, entretien de mi-parcours, conseil et formation... Il est important de prévoir une multiplicité de dispositifs d'aide à la gestion de carrière dans la GPEC afin de transmettre un message positif aux collaborateurs : l'entreprise se soucie du devenir de chacun.

Les objectifs de la GPEC

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise.

L'entreprise peut viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC :

1. Déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.
2. Déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personne de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local.
3. Développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale « inter-structure et inter-environnement » de grands corps de métier et oriente les emplois selon les proximités de compétence. il s'agit de constituer un répertoire de famille professionnelle et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. Ainsi, une entreprise connaît un besoin croissant de technico commerciaux, mais un moindre besoin d'agent de production ; mesurer les mobilités professionnelles possibles permet d'éviter des licenciements.
4. Adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est-à- dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.
5. Adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. il

s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changement organisationnel sur les emplois et compétences pour les adapter. Ces différents objectifs et modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et de compétences actuelle et de leurs évolutions futures

Le processus de la GPEC

Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC. S'engage tous les trois ans a une négociation portant sur :

-Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, (CE) sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.

- La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle la CE est informé, ainsi que sur les mesures de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétence que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

1. **L'analyse de l'existant** : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité
2. **L'analyse des écarts** : elle consiste à observer les différences existantes entre les Compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
3. **Les propositions et suivi des politiques correctrices** : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions, soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.
4. **Suivi et évaluation** : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements ses besoins.

Les outils de la GPEC

La GPEC s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective.

- a) **La formation** : la formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :
 - Une approche économique : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelle) de l'entreprise. Elle investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelle compétence ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité ;
 - Une approche psychologique : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement ;
 - Une approche sociologique : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.
- b) **La transmission des savoirs** : les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite de seniors. Or, peut-on anticiper la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière? Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise.
- c) **L'évaluation** : l'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés:
 - Expliquer le « pourquoi de l'évaluation » : est-ce qu'il s'agit d'une rémunération, formation, promotion, recrutement, ou pour favoriser la communication?L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué.
 - L'objet de l'évaluation : est-ce que l'évaluation porte-t-elle sur les compétences ou sur les résultats d'une mission?Elle n'est pas arbitraire et limitée, mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée.
- d) **L'identification de l'évalué et de L'évaluateur**: Pour mesurer une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Est-ce qu'un supérieur hiérarchique direct? Éloigné? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360 de degré ou

une personne se trouve évaluée par panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs.

Les avantages et les inconvénients de la GPEC :

Avantage :

- permettre la pérennité de l'entreprise en assurant l'adaptation de la main-d'œuvre.
- c'est un levier extraordinaire de motivation: c'est ce qui fait toute la différence entre les entreprises, puisque c'est ce que les salariés peuvent, veulent et savent donner. ainsi il semble tout à fait judicieux de développer les démarches et les outils pour donner aux collaborateurs l'envie de s'investir, car s'ils ne veulent pas, on ne peut rien faire.
- détecter les compétences cachées : mélange de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, les compétences peuvent être longues à acquérir ou rares sur le marché. elles sont stratégiques, et difficilement copiables, si elles procurent un véritable avantage concurrentiel à l'entreprise. elles peuvent aussi être cachées, si elles sont détenues par des salariés mais non connues de l'entreprise.
- développer l'employabilité des salariés : "clairement reliée aux problématiques de formation, la GPEC donne des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés. elle les incite à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel.

Limites :

- coûteuse, notamment en disponibilité des acteurs.
- ses outils ne sont pas toujours opérationnels (trop exhaustifs et peu maniables).
- privilégie l'emploi et le quantitatif au détriment de la compétence et du qualitatif.

GPEC : quels bénéfices pour l'entreprise ?

Les avantages d'un projet GPEC, lorsqu'il a été soigneusement préparé et négocié, sont nombreux pour l'entreprise, même s'ils ne sont pas toujours perceptibles de façon immédiate.

❖ Une plus grande attractivité auprès des candidats au recrutement

Une gestion RH cohérente est l'une des meilleures cartes de visite d'une entreprise aux yeux des talents et des candidats au recrutement. La GPEC contribue à clarifier les compétences et les profils recherchés, et permet ainsi d'adresser un discours plus clair et attractif à l'ensemble des candidats.

❖ **Fluidifier la gestion des effectifs**

La GPEC se conçoit comme l'une des principales mesures préventives permettant d'éviter le recours à des stratégies plus douloureuses, dont notamment le plan social et les licenciements économiques « secs ».

La gestion RH des effectifs, mieux pensée et mieux suivie, a pour effet de diminuer le taux de turn-over au sein du personnel : cette augmentation de la fidélité des collaborateurs a un impact direct sur la diminution de certains coûts cachés, dont la formation et l'apprentissage des nouvelles recrues.

❖ **Valoriser les compétences individuelles**

Les compétences acquises et maîtrisées d'un collaborateur peuvent s'étendre bien au-delà des compétences mobilisées sur le poste qu'il occupe actuellement. Une meilleure gestion du salarié implique donc de recenser et connaître les talents de chacun au sein de l'entreprise.

Cette démarche GPEC permet de distinguer assez vite les forces et les faiblesses de l'organisation, et d'anticiper les besoins en recrutement selon le secteur dans lequel l'entreprise souhaite se développer.

❖ **Approfondir la formation professionnelle des collaborateurs**

Quel que soit votre secteur d'activité, les pratiques professionnelles et le cadre juridique de votre métier évoluent probablement à grande vitesse.

L'adaptation à ces conditions changeantes, via une formation professionnelle adéquate et suffisante, constitue dès lors l'un des plus grands défis d'une bonne gestion RH.

En procédant au recensement des compétences disponibles et surtout en obligeant l'entreprise à anticiper la situation à trois ans, la GPEC permet de mieux cadrer et définir votre stratégie en matière de formation continue des salariés.

❖ **Rendre la gestion de carrière plus lisible**

La démarche GPEC permet à l'entreprise de savoir où elle va et de déterminer comment elle va le faire.

Cette remarque vaut également pour le salarié lui-même qui, à l'aide d'outils adaptés comme un entretien annuel ou un bilan de carrière, peut obtenir une véritable lisibilité sur son parcours professionnel et ses perspectives de mobilité.

Promotion interne, mobilité géographique vers un autre site de l'entreprise, voire changement de métier : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne néglige d'ouvrir aucune porte et permet à chaque collaborateur d'envisager sereinement les alternatives qui s'offrent à lui pour la suite de sa carrière.

❖ **Une démarche fondée sur la négociation collective**

La GPEC est un outil majeur de la négociation collective dans les entreprises modernes. La confrontation des objectifs RH de l'entreprise et des réclamations des représentants du personnel doivent aboutir à un plan complet, cohérent et consensuel.

Outils GPEC : quelques exemples

Les outils de la GPEC, mis en place après un accord collectif, sont en capacité d'améliorer votre gestion RH de façon très significative. Ci-dessous les dispositifs les plus répandus.

Le bilan de compétences

Dans le cadre d'un bilan de compétences, le salarié fait le point sur l'ensemble de ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que sur son déroulé de carrière.

Ce travail permet d'aboutir, selon les cas, à la définition d'un nouveau projet professionnel ou au suivi de formations spécifiques. Le bilan de compétences prend la forme d'un stage, qui peut être réalisé sur le temps de travail dans le cadre d'un congé pour bilan de compétences.

Ce dernier est d'une durée maximale de 24 heures de travail, soit trois journées ou six demi-journées.

L'entretien annuel d'évaluation

Un entretien annuel d'évaluation est réalisé entre le salarié et son n+1 ou son n+2 selon les cas.

L'exercice permet bien sûr d'évaluer la performance générale du salarié mais ne se limite pas à cet aspect : l'entretien est aussi et surtout un vecteur efficace pour détecter les meilleurs

potentiels, proposer au salarié des opportunités de formation ou de mobilité et enfin aborder tous types de sujets en lien avec l'exercice de ses fonctions.

L'entretien professionnel

L'entretien professionnel, à la différence du précédent, ne comporte aucun aspect d'évaluation du travail du salarié et a simplement pour objet de définir les perspectives d'évolution de son emploi et de sa qualification.

Cet entretien, anciennement connu sous le nom d'« entretien de seconde partie de carrière », est obligatoire pour tous les salariés au moins une fois tous les deux ans.

Un entretien professionnel est également à prévoir de façon systématique pour tous les salariés revenant dans l'entreprise après une période d'absence prolongée, liée par exemple à un arrêt maladie ou à un congé maternité.

Le bilan de carrière

Le bilan de carrière est une réflexion menée conjointement par le salarié et l'entreprise, souvent à l'initiative de cette dernière. L'entretien a pour objet de définir les attentes de l'entreprise concernant l'évolution du poste et des responsabilités de l'intéressé, mais aussi d'aborder le projet professionnel du salarié lui-même.

Le bilan de carrière peut s'effectuer en entretien individuel mais aussi à l'occasion d'un travail de groupe.

La GPEC s'impose dans de nombreuses entreprises comme le fondement incontournable de la politique de gestion RH. Elle s'adapte aux contraintes et aux objectifs de toutes les structures, de la plus importante à la plus modeste.

Les trois points-clés à retenir :

- La GPEC fait le point sur les compétences et métiers au sein de l'entreprise.
- Elle anticipe les besoins de l'entreprise et des collaborateurs par une démarche prospective à 3 ans.
- La négociation peut aboutir à la mise en place d'outils offrant une réelle plus-value.

La GPEC doit par ailleurs préserver la cohérence sociale de l'organisation (risque de déstabilisation par le recours excessif au travail précaire, par exemple).

→ Sa réussite repose sur une large adhésion, de la direction générale aux responsables opérationnels, et sur la communication.

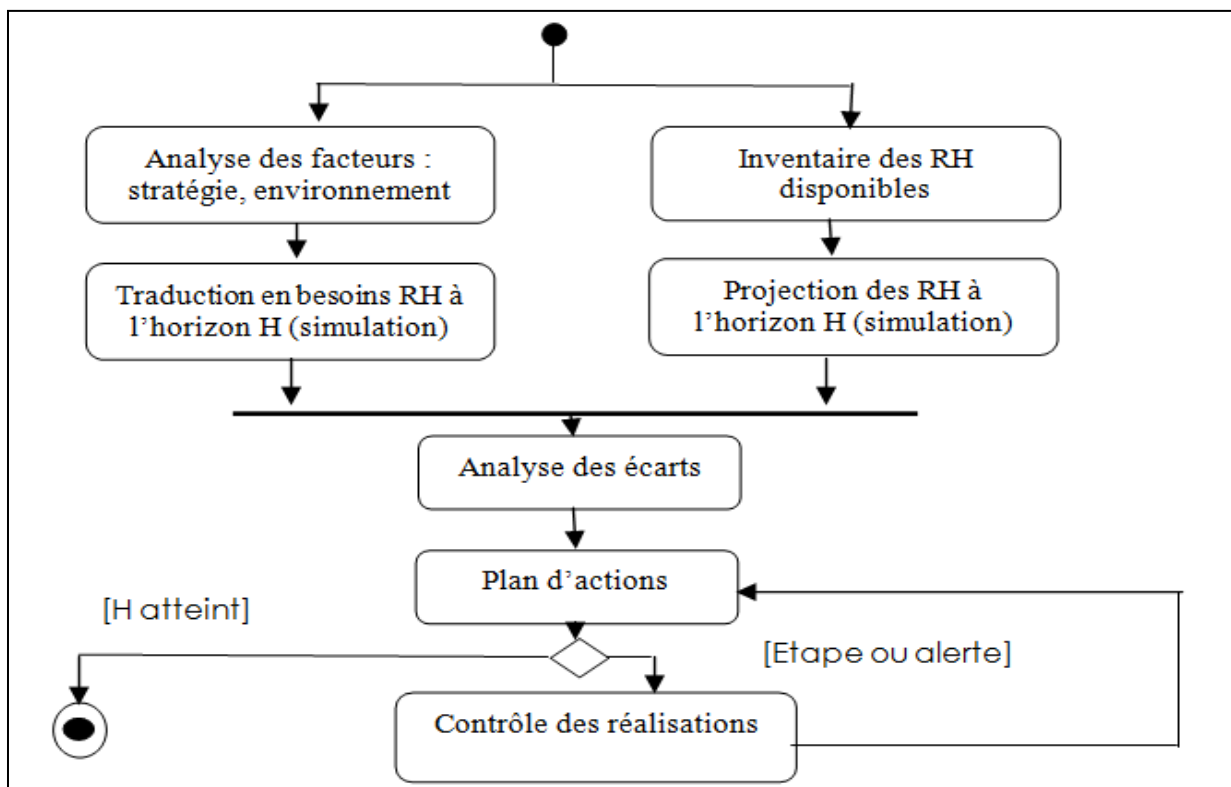
→ Elle dispose de moyens internes d'ajustement des RH comme l'aménagement du temps de travail, la *mobilité* (horizontale = géographique, inter unités, verticale = promotions) et les plans de formation.

Le processus de GPEC peut être schématisé par le diagramme d'activités UML ci-dessous.

→ Les premières étapes sont déterminantes (analyse des facteurs, inventaire) et complexes.

→ En particulier, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs appropriés pour connaître les capacités et les aspirations du personnel.

→ Des *logiciels de GPEC* appuient cette démarche en apportant une capacité de communication (notamment via intranet), de mémorisation et surtout de *simulation* afin d'anticiper les situations. Ils ne dispensent en rien du travail d'analyse (emplois, compétences) et de réflexion.



De nombreux indicateurs peuvent être construits pour évaluer l'état des ressources humaines, la satisfaction des employés et les effets d'une politique RH.

→ Leur évolution est significative, ainsi que leur comparaison au résultat d'entreprises similaires par leur activité et leur taille.

→ Les indicateurs peuvent être réunis dans des *tableaux de bords* synthétiques de périodicité adaptée aux besoins du management.

→ (Sornet, 2011, p. 136) a résumé quelques indicateurs en exemple dans le tableau suivant :

Objet de l'indicateur	Exemple de formulation	Interprétation - Observations
Absentéisme	Heures d'absence / Heures normales de travail L'absentéisme se mesure sur une période	Un taux élevé peut indiquer une faible motivation au travail. Effet : perturbation, coût des remplacements NB : taux d'absentéisme moyen de 6% en France.
Rotation du personnel (turn-over)	Nombre de départs / Nombre de salariés	Un taux élevé indique une insatisfaction. Effet : désorganisation, coûts de recrutement
Conflits sociaux	Nombre d'heures perdues / Nombre de salariés	Un taux élevé peut indiquer une déficience du management. Effet : perte de production, désorganisation.
Précarité de l'emploi	Nombre CDD et intérim / Nombre CDI (ou Effectif total)	Un taux trop élevé peut indiquer un défaut d'attractivité ou des failles de management. Effet : risque de désorganisation, de détérioration du service, appauvrissement du capital humain
Promotions	Nombre de promotions / Effectif permanent	Un taux faible peut être lié à une baisse de motivation ou une rigidité structurelle Effet : risque de démotivation, de démissions.
Age moyen (vieillesse)	Age moyen ou pyramide des âges (effectifs par tranche)	Montre un déséquilibre (tranches sous représentées), un manque ou un excès de maturation des personnels, un défaut de la politique de recrutement. Effet : sclérose ou manque de technicité, risque de pénurie et de désorganisation (départs en retraite groupés).
Evolution de la masse salariale et	Masse N+1 / Masse N Augmentations / Masse	Ces indicateurs doivent utiliser des données corrigées pour tenir compte de l'évolution de l'effectif, des augmentations

augmentations	salariale	générales et individuelles, ...
Accidents du travail	Nombre de jours perdus / Nombre d'heures travaillées	Indique la gravité des accidents
	Nombre d'accidents / Nombre d'heures travaillées	Indique le taux d'accidents

Les référentiels des emplois et des compétences comme outils de gestion des ressources humaines :

Le référentiel des emplois est une grille d'analyse et de lecture de l'emploi qui évolue dans le temps, il photographie les métiers à un instant donné et prend en compte au fil du temps les mutations de l'environnement de l'emploi au sein de l'entreprise.

L'emploi de référence correspond à la description d'une situation de travail qui réunit la plupart du temps différentes spécialités professionnelles entre lesquelles une proximité a été constatée. Cette proximité repose sur l'identification de facteurs communs relatifs à la missions et ou aux activités principales, et donc aux compétences. La maille d'analyse choisie varie en fonction des emplois.

L'objectif est d'identifier les emplois d'une collectivité et d'en établir un référentiel dans la perspective d'une politique globale de gestion des ressources humaines puisqu'il constitue le point de départ d'une démarche GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Les usages du référentiel :

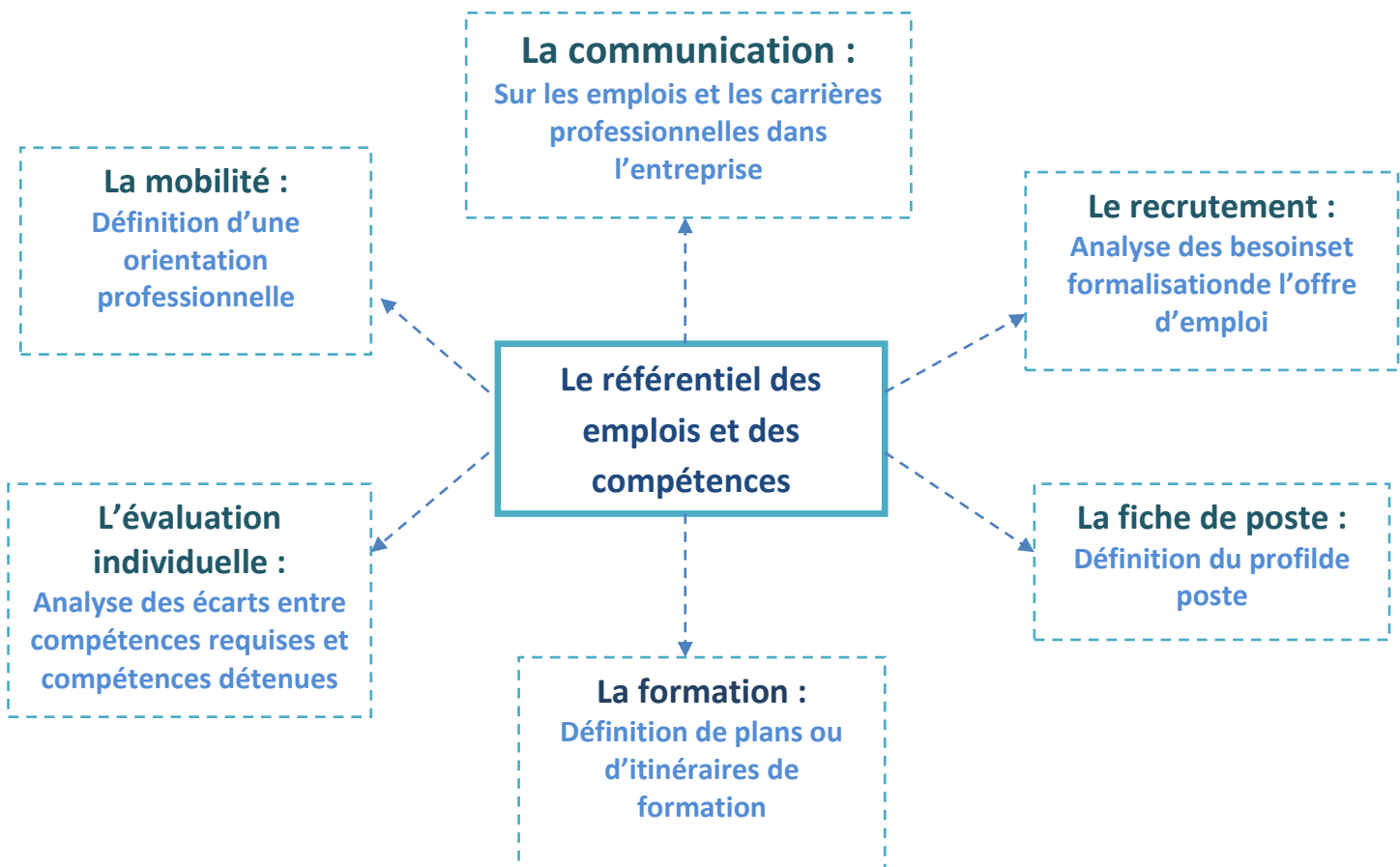
- **Mobilité** : en identifiant les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre, un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle ; d'envisager des parcours qualifiants ; de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.
- **Désignations de fonctions** : un outil qui permet d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des employés de l'ETO et d'intégrer cette information dans leurs feuilles de paie et dans leur historique de carrière.

- **Outil de pilotage** : avec l'intégration des données du référentiel dans nos outils informatisés de gestion et dans le système de pilotage, un outil qui contribue à une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs.
- **Formation** : un outil qui permet à la formation de préparer et d'accompagner à l'évolution des emplois ; une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.
- **Recrutement et rédaction des fiches de postes** : un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements, ainsi que la rédaction et la mise à jour des fiches de postes des agents en place.
- **Évaluation** : un outil qui donne la possibilité aux agents de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager.
- **Classification des emplois** : associé au classement des emplois, un outil qui sert à évaluer – par comparaison entre une fiche de poste et une fiche d'emploi – le niveau de classement d'un nouvel emploi, de vérifier ou d'actualiser le niveau d'un emploi existant.
- **Communication** : un outil qui sert à faire apparaître et à faire reconnaître la diversité des emplois et la complémentarité de leurs contenus.

Conditions et méthodes de mise à jour du référentiel :

- Visite de l'entreprise
- Définition du champ de l'étude
- Recensement des emplois concernés ou analyse documentaire des emplois (fiches de postes)
- Identification des familles professionnelles
- Répartition des emplois par familles professionnelles
- Définition de la cartographie des emplois
- Analyse de la cartographie par la mise à jour des fiches emplois

Les finalités du référentiel :



6. LES ENJEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES¹²

Les dirigeants d'entreprise considèrent souvent que la définition d'un projet stratégique est une mission essentielle, beaucoup agissent comme si son exécution constituait une tâche moins noble, ne relevant que de questions pratiques susceptibles d'être largement déléguées.

Cette attitude est à l'origine d'un grand nombre de déconvenues : visions stratégiques sans grande incidence sur la vie réelle de l'entreprise et vite oubliées, objectifs non atteints, mise en œuvre désordonnée générant un fort mécontentement et déstabilisant la société, etc. Certaines études ont conclu que 70 % des échecs stratégiques étaient imputables non à des erreurs de conception mais à des difficultés d'exécution !

Dans ce sens, dans cette partie du cours, nous allons exposer les enjeux de mise en œuvre des stratégies, résumés dans le numéro 149a de la synthèse de (Manageris , 2006), qui vont nous permettre de mieux cerner le passage de la stratégie à l'action et d'assurer une meilleure réalisation des plans.

1. L'ÉCHEC D'UNE STRATÉGIE VIENT SOUVENT D'UN PROBLEME DE MISE EN ŒUVRE.

Beaucoup de stratégies jugées prometteuses se soldent par des déceptions, parfois majeures. Or, il apparaît que beaucoup de ces échecs ne sont pas dus à une mauvaise stratégie. Bien souvent, c'est la façon dont celle-ci a été mise en œuvre qui est en cause.

A titre d'exemple, l'ancien PDG de Sony, Nobuyuki Idei, souhaitait tirer parti de la position de son groupe dans la musique et le cinéma pour promouvoir les produits de son activité électronique. L'idée était peut-être bonne, mais il n'a jamais réussi à obtenir que les différentes divisions de Sony engagent l'effort de collaboration qui aurait permis de la faire aboutir. L'échec emblématique du groupe face à l'iPod d'Apple a conduit à son éviction.

Les exemples de déceptions liées à la mise en œuvre sont loin d'être rares(**figure A**). En 1999, un article de la revue *Fortune* soulignait que 70 % des échecs connus par des PDG de grandes entreprises relevaient de difficultés d'exécution de leurs stratégies. Une enquête réalisée par le Fisher College of Business de l'Ohio montre de même que la moitié des décisions

¹² Cette partie est tirée du travail de : Manageris . (2006). Passer de la stratégie à l'action. *Manageris synthèse* (149a).

stratégiques prises par les entreprises n'ont aucun effet visible deux ans plus tard, le plus souvent parce que leur mise en œuvre n'a pas fait l'objet d'une attention et d'un suivi suffisants.

Figure A	
Quelques cas d'exécution ratée	
Les stratégies recensées ici semblaient prometteuses. Mais des carences d'exécution en ont signé la perte.	
Causes principales de l'échec	
<p>Le rachat de Seven Up par Philip Morris Entreprise dans l'optique de positionner cette marque de soda au niveau de Coca-Cola et Pepsi, cette opération a été un échec complet, qui s'est soldée par la revente à perte de la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle excessif de la maison mère sur le management de Seven Up, générant des tensions au sein de l'équipe dirigeante. – Tentation d'appliquer à Seven Up les recettes marketing qui avaient fait le succès de Philip Morris sur le marché du tabac.
<p>L'optimisation du London Ambulance Service En 1995, la refonte du système de dispatching du service ambulancier de Londres qui devait concrétiser une stratégie ambitieuse d'amélioration de la qualité de service s'est traduit par un désordre colossal. Après trois jours d'utilisation, le nouveau système a été arrêté et l'ancien remis en service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Insuffisance des tests d'efficacité pratiqués avant le déploiement du système. – Formation insuffisante des acteurs concernés, en particulier des ambulanciers, aux changements induits par le nouveau système.
<p>AT&T A la fin des années 1990, le géant américain a engagé une stratégie de développement dans le câble et les services Internet. En dépit d'un marché porteur et d'un positionnement initial avantageux, celle-ci n'a abouti à aucun résultat durable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Manque de managers capables de mettre en œuvre cette stratégie (trois équipes dirigeantes se sont succédées en trois ans). – Absence de prise en compte d'éléments qui auraient dû inciter à adapter la stratégie en cours de route (baisse plus rapide que prévue des recettes de téléphonie, arrivée de nouveaux concurrents, etc.).
<p>Le projet Saturn de General Motors Grand succès en lui-même au milieu des années 1980, ce projet de voiture à petite cylindrée n'a toutefois pas réussi, comme l'espéraient les dirigeants, à faire évoluer significativement les méthodes de travail de l'ensemble du groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de processus structuré permettant de diffuser les nouvelles méthodes de travail, inspirées de celles en vigueur chez les constructeurs japonais. – Jalousie des autres divisions envers la réussite du projet, rendant la coopération difficile et les conflits de personnes fréquents.

Source : (Manageris , 2006, p. 3)

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce grand nombre d'échecs dans le passage des intentions à l'action :

- **Une attention insuffisante de la part des dirigeants.**

Une faible implication du PDG et de son entourage laisse croire que la mise en œuvre de la stratégie n'est pas la priorité. Or, ce cas est fréquent. Intellectuellement brillants, habitués aux raisonnements sophistiqués, parfois entourés de consultants facilement portés sur la conceptualisation, beaucoup de dirigeants manifestent plus de goût pour la réflexion stratégique de haut vol que pour les questions concrètes de mise en œuvre. Certains considèrent d'ailleurs que s'impliquer dans ces détails ne fait pas partie de leur mission, et que les opérationnels sont là pour ça. L'auteur de *It'sNotWhat You Say, It'sWhat You Do* rapport l'exemple de ce patron d'un groupe de santé américain qui avait engagé cinq ans plus tôt son groupe dans une démarche de qualité totale. Il pensait la démarche parfaitement assimilée, jusqu'à ce qu'un employé de terrain lui demande un jour : "On fait toujours de la qualité totale ?". De fait, le programme n'avait eu qu'un impact très limité, sans que le dirigeant n'en ait aucunement conscience.

- **Des ambitions démesurées.**

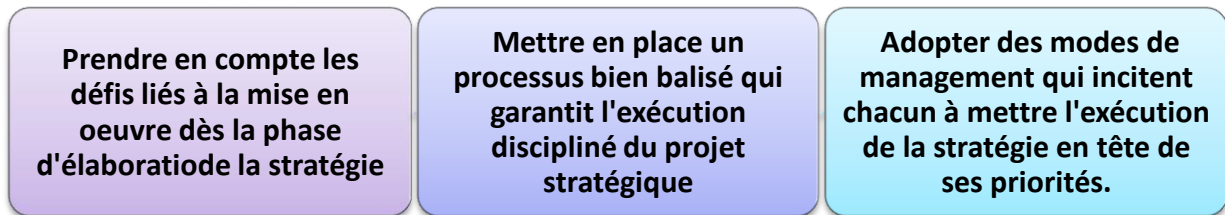
Certaines visions stratégiques se révèlent à l'usage irréalistes au regard des capacités de l'entreprise. Leur mise en œuvre se solde donc au mieux par des résultats décevants, au pire par une désorganisation de la société. C'est ce qui est arrivé à Xerox en 1999 lorsque son PDG Richard Thoman a souhaité redéployer son activité de la vente de produits vers la prestation de services. Valable dans l'absolu, ce projet nécessitait une restructuration profonde à la fois de l'organisation administrative et des équipes de vente. Les chantiers ont été lancés tambour battant. Mais six mois plus tard, la société était au bord de l'implosion, ses clients se plaignaient en masse du désordre qui y régnait et ses résultats se dégradaient à vue d'oeil. Richard Thoman a finalement été remercié.

- **Une vision réductrice des changements nécessaires.**

La mise en œuvre d'un projet stratégique peut impliquer des changements lourds, touchant à la culture de l'entreprise ou à son mode d'organisation. Or, certains dirigeants n'en prennent pas la mesure. C'est ce qui est arrivé au PDG de Lucent, Richard McGinn. A son arrivée en 1996, il a souhaité faire du groupe un acteur majeur des technologies de l'information. De nombreux projets ont été lancés, comme le développement de routeurs informatiques, avec des moyens conséquents. En revanche, rien n'a été entrepris pour faire évoluer la culture

bureaucratique que Lucent avait héritée de sa maison mère, AT&T. La mise sur le marché des nouveaux produits a ainsi pris un retard de plus en plus important, laissant la porte ouverte aux concurrents Cisco et Nortel. Devant l'échec, McGinn a été écarté de la direction en 2000.

Pour éviter ces écueils et mieux garantir la bonne exécution de la stratégie, il est important de respecter ces trois conseils:



2. PENSER LA STRATÉGIE DANS L'OPTIQUE DE SA MISE EN ŒUVRE

Une qualité indispensable au projet stratégique est d'être réaliste.

L'expérience montre que les difficultés d'exécution sont souvent sous-estimées lors de l'élaboration du projet stratégique. Pour un dirigeant soumis à une intense pression de résultats, il est en effet tentant de fixer des objectifs ambitieux et d'afficher une attitude optimiste... en évitant de se pencher de trop près sur les éléments qui pourraient inciter à la prudence. Or, pour éviter les mauvaises surprises, il faut au contraire mettre en place des mécanismes qui garantissent que l'on n'est pas en train de "tirer des plans sur la comète".

Dans ce sens, il est pertinent de tenir compte des éléments suivants lors de l'élaboration des stratégies :

- **Associer à l'élaboration les personnes chargées de l'exécution.**

De plus en plus répandue, la participation des opérationnels aux travaux de réflexion stratégique reste encore souvent réduite à la portion congrue : un ou deux représentants du "terrain" dans un comité essentiellement composé de hauts dirigeants, où leur voix n'est pas toujours audible. Ce sont pourtant ces personnes qui sont généralement les mieux placées pour juger du caractère réaliste des projets élaborés. L'entreprise a donc tout intérêt à prêter à leurs avis une oreille attentive.

General Motors en a fait l'expérience lorsqu'elle a voulu robotiser ses chaînes de montage. En associant dès le départ les ouvriers et leurs représentants à la reconfiguration des usines, elle a pu créer une atmosphère constructive et procéder à des ajustements salutaires. La gestion participative de ce projet a aussi permis de limiter le risque de conflits. Cette approche a été jugée comme décisive dans le fait que le chantier a été mené à bien dans des délais raisonnables.

- **Partir d'une estimation réaliste des capacités de l'entreprise.**

Il arrive fréquemment qu'une équipe de direction commence par bâtir une stratégie qu'elle juge intuitivement réaliste, la "vende" aux actionnaires... et découvre ensuite trop tard qu'elle a été trop optimiste quant aux capacités de l'entreprise à la mettre en œuvre. Il est moins dangereux de procéder dans l'ordre inverse, en commençant par analyser précisément la capacité d'exécution de l'entreprise, afin d'évaluer le caractère réaliste des initiatives stratégiques que l'on envisage de lancer (**figureB**).

Une agence de voyages par Internet a ainsi entrepris de chiffrer le nombre d'heures de travail requis par l'activité quotidienne. Elle a constaté que celle-ci consommait presque tout le temps de ses salariés. Ceux-ci ne pouvaient donc consacrer qu'un temps limité à l'exécution de projets de changement liés à la mise en œuvre de la stratégie. Dans l'attente de disposer des ressources nécessaires, elle a eu la sagesse de limiter le nombre de projets et de se concentrer uniquement sur les plus vitaux. Faute d'avoir mené un tel diagnostic, un groupe chimique américain a dû fermer l'usine qu'il avait montée en Indonésie, encaissant ainsi de lourdes pertes. Il ne disposait en effet pas d'équipes possédant les compétences techniques et culturelles requises pour mener à bien ce projet d'expansion – ce dont les dirigeants ne se sont malheureusement rendus compte qu'une fois l'investissement réalisé.

Figure B

Evaluer le caractère réaliste d'une initiative stratégique

Avant d'arrêter une stratégie, il est essentiel de valider qu'elle est susceptible d'être mise en œuvre sans se heurter à des obstacles majeurs. Parmi les questions que l'on doit se poser :

- ▶ Nos salariés et nos managers ont-ils concrètement le **temps** de mettre en œuvre tous les changements induits par cette stratégie ?
- ▶ Quelles sont les **compétences nécessaires** à la réussite de cette stratégie ? Disposons-nous de ces compétences ? Les personnes qui les possèdent sont-elles concrètement mobilisables ? Peut-on envisager d'acquérir les compétences qui nous manquent dans un délai et à un coût raisonnables ?
- ▶ Cette stratégie est-elle compatible avec la **culture** actuelle de l'entreprise ? Quels changements faudrait-il éventuellement y apporter ? Sont-ils réalistes ?
- ▶ Compte tenu de notre situation financière, pouvons-nous nous permettre d'engager tous les **investissements** qui seront requis par cette stratégie ? Cela ne nous amènera-t-il pas à renoncer à d'autres projets importants ?
- ▶ Notre **structure** actuelle facilite-t-elle la mise en œuvre de cette stratégie ?
Exemple : pour pouvoir proposer aux firmes multinationales des services intégrés à l'échelle mondiale, Citybank a dû engager une refonte complète de son organisation.
- ▶ Quelles **oppositions** la mise en œuvre de cette stratégie risque-t-elle de susciter ? Sont-elles de nature à en compromettre la réussite ?
- ▶ Disposons-nous des **systèmes informatiques** nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie ?
- ▶ Les objectifs fixés par cette stratégie ne sont-ils **pas trop ambitieux**, au point d'être démotivants pour la plus grande partie des salariés ?

Source : (Manageris , 2006, p. 4)

- **S'en tenir à un petit nombre de pistes d'action.**

Larry Bossidy, l'ancien PDG d'AlliedSignal, affirme qu'une bonne stratégie doit pouvoir être résumée en une page maximum. Un projet trop abstrait ou complexe a en effet peu de chances de mobiliser managers et salariés et de constituer un guide utile à l'action. C'est l'une des raisons de l'échec de l'agenda de Lisbonne. Visant à faire de l'Union Européenne "l'espace économique le plus compétitif du monde", cette initiative stratégique comprenait, dans sa version ratifiée par l'ensemble des Etats membres, 28 "objectifs", 120 "cibles" et 117 "indicateurs", obligeant chaque gouvernement à produire plus de 300 rapports par an. Une telle absence de lisibilité pouvait difficilement déboucher sur des actions efficaces : l'agenda de Lisbonne est aujourd'hui largement considéré comme un échec.

A l'inverse de la stratégie formulée par cet équipementier automobile américain. Trois axes : réduction des coûts par une délocalisation de la production, accélération du rythme de mise

sur le marché de nouveaux produits par un effort sur la R&D, centralisation de toutes les activités de support (finance, ingénierie, etc.) au sein de pôles régionaux. L'énonciation claire de cette stratégie a contribué au succès de sa mise en œuvre.

3. SE DOTER D'UN PROCESSUS D'EXECUTION DISCIPLINÉ

L'attention de l'entreprise ne doit pas être détournée des objectifs stratégiques.

L'un des plus gros risques affectant l'exécution de la stratégie est la dilution des efforts dans l'activité quotidienne de l'entreprise. Face à la nécessité de gérer les urgences, d'assurer le bon fonctionnement du quotidien ou de réagir aux imprévus, la vision de long terme est trop souvent reléguée au second plan, voire même délaissée. Plusieurs mécanismes permettent de lutter contre cette dérive :

- **S'organiser par projets.**

Traduire sa stratégie en une série de projets clairement identifiés, bénéficiant de moyens propres et dotés d'une forte visibilité, est une façon efficace d'en assurer la mise en œuvre. Ainsi, un groupe de produits de grande consommation s'était fixé comme priorité la réduction de ses délais de livraison. Il aurait pu assigner cet objectif à ses responsables opérationnels et leur enjoindre de l'atteindre dans le cadre de leurs missions courantes. Mais craignant de le voir éclipsé par d'autres priorités, il en a confié la réalisation à une équipe dédiée. Celle-ci a eu pour mission d'étudier les changements nécessaires à l'échelle de toute l'entreprise, puis d'en coordonner la mise en application. Le projet est ainsi resté de bout en bout au premier rang des préoccupations, et a pu être mené à bien dans un délai bref.

Une telle approche sera d'autant plus efficace que trois conditions seront remplies :

Aller vite

- Un projet stratégique qui s'éternise a toutes les chances d'être victime de l'inertie et du pouvoir de résistance de l'organisation. Il faut donc chercher à le mener à bien le plus vite possible, en obtenant rapidement des résultats visibles, quitte à ne consolider les acquis qu'ultérieurement. Ainsi, en 2000, AOL a imposé des délais très courts pour lancer son service de consultation d'e-mails par téléphone. Un prototype a été conçu en trois semaines. Trois mois plus tard, le produit était mis sur le marché. Cette rapidité d'exécution a permis d'éviter que le projet ne s'enlise dans des discussions sans fin sur l'opportunité du produit, sa faisabilité technique ou sa rentabilité.

Supprimer les projets parasites

- La mise en oeuvre des projets stratégiques est d'autant plus efficace que l'attention de l'entreprise n'est pas détournée par d'autres projets. Or, l'expérience montre que c'est souvent le cas, sans que les dirigeants en aient forcément conscience. Un audit réalisé chez un fabricant de composants informatiques a ainsi révélé l'existence d'environ 200 projets de nouveaux produits, lancés et gérés de façon autonome par différentes divisions alors que la direction estimait ce nombre à une trentaine ! En mettant fin aux projets qui ne s'inscrivaient pas dans le fil des priorités stratégiques et en réallouant les moyens ainsi libérés, la société a pu accélérer la réalisation des projets réellement vitaux.

Mettre en place un pilotage centralisé.

- Il est important de disposer en permanence d'une vision d'ensemble de l'état d'avancement des projets participant à la mise en oeuvre de la stratégie. Certaines sociétés créent à cet effet des "tours de contrôle" qui, sans gérer elles-mêmes de projets stratégiques, tiennent la direction informée en même temps qu'elles fournissent un support aux chefs de projets. La banque américaine Wichita One, par exemple, a constaté que la mise en place d'une cellule de quelques personnes dotées des attributions (décrites dans **la figure C**) avait fortement contribué à discipliner le processus d'exécution de sa stratégie et à en renforcer l'efficacité.

- **Créer des structures transverses poussant à la collaboration.**

La mise en oeuvre de la plupart des initiatives stratégiques suppose un haut degré de collaboration à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, accroître le taux de succès des lancements de nouveaux produits nécessite une action étroitement concertée du marketing, des ventes, de la production et de la recherche. Or, trop souvent, l'instauration de cette collaboration est laissée à la bonne volonté des parties concernées avec des résultats décevants. C'est pourquoi il faut veiller à créer des groupes de projet transverses, dotés des moyens d'assurer la coopération entre les différentes parties prenantes.

Ainsi, après les attentats du 11 septembre 2001, General Motors a décidé de renforcer sa politique de prêts sans intérêts pour soutenir la demande en automobiles. Cette initiative nécessitait une action coordonnée d'un grand nombre de départements : finance pour gérer les attributions de prêts et les flux de trésorerie engendrés, production pour faire face aux à-coups du carnet de commandes, marketing pour lancer en temps voulu les campagnes publicitaires annonçant l'événement, etc. Pour assurer une coordination optimale, une structure dédiée a été créée, chargée du pilotage général de l'initiative. Les résultats ont été tels que GM, malgré le

traumatisme vécu par les Etats-Unis, a vu ses ventes croître nettement sur le marché domestique dans l'année qui a suivi.

Figure C

Une "tour de contrôle" des projets stratégiques

Certaines entreprises ont mis en place une structure chargée spécialement de contrôler et de faciliter la mise en œuvre des projets liés à la stratégie. Cette "tour de contrôle" se voit assigner plusieurs fonctions :

- ▶ **Suivre l'état d'avancement** individuel de chaque projet.
- ▶ **Evaluer les résultats obtenus** au regard des objectifs initiaux : la stratégie a-t-elle porté ses fruits ?
- ▶ **Tenir la direction informée** des avancées réalisées et des problèmes rencontrés.
- ▶ Proposer en cas de besoin des **réallocations de ressources** entre les différents projets.
- ▶ Etudier les éventuelles sources de blocages, et proposer des actions pour les lever.
- ▶ **Arbitrer les conflits** entre les différents projets (*Ex : lorsque les progrès de l'un dépendent des résultats d'un autre*).
- ▶ Centraliser et développer le **savoir-faire de l'entreprise en matière d'exécution** de la stratégie : standardisation des méthodes de gestion de projet, formation des chefs de projet, analyse des causes d'échec ou de réussite de certains projets, etc.

D'après *Implementation*, Alan P. Brache, Sam Bodley-Scott, McGraw-Hill, 2006.

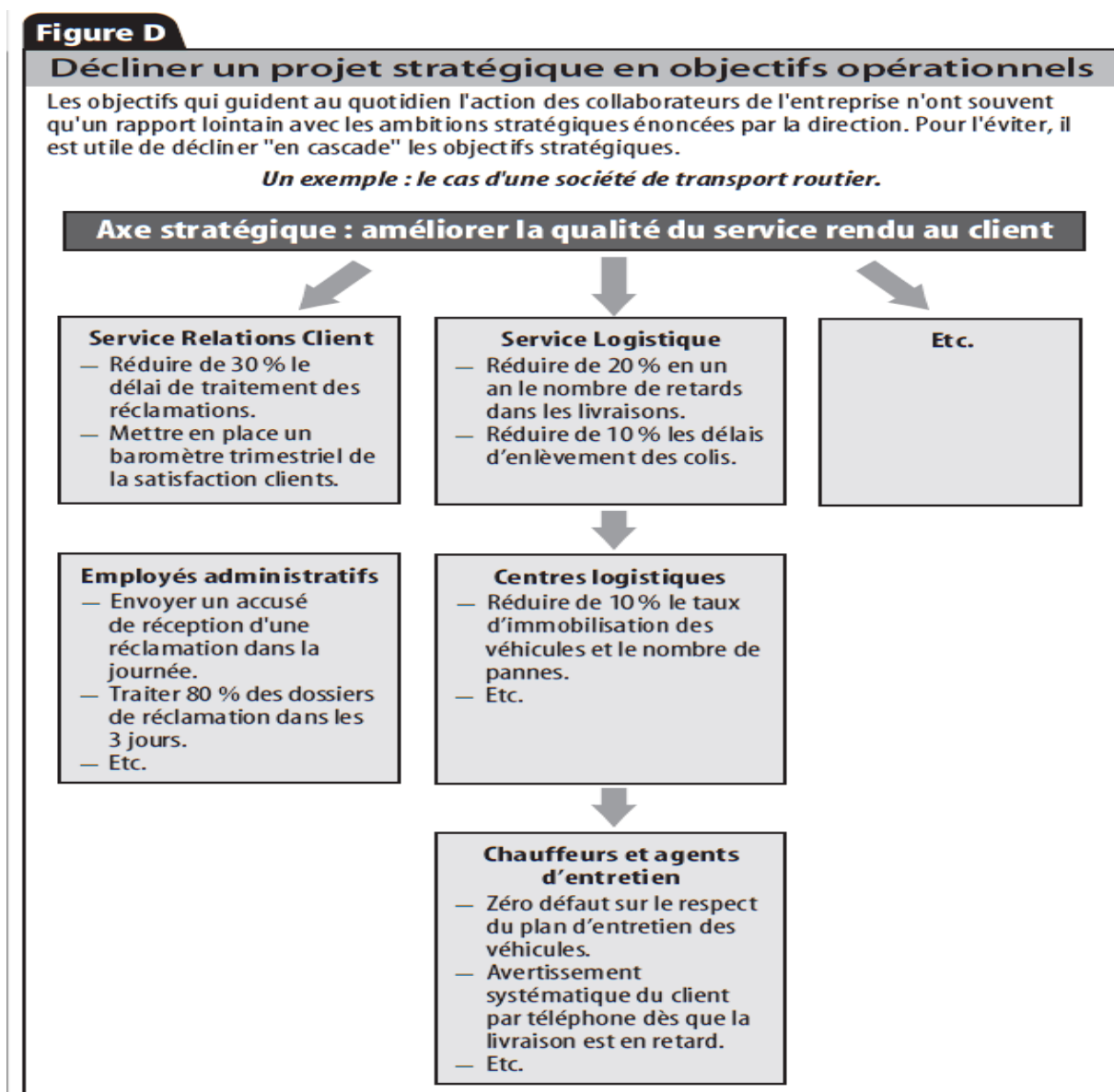
Source : (Manageris , 2006, p. 5)

- **Veiller à la cohérence des objectifs de court terme avec la vision stratégique.**

Bien souvent, une orientation stratégique ne peut se concrétiser que si elle se reflète dans le comportement d'un grand nombre de collaborateurs. C'est typiquement le cas pour les programmes qualité, la maîtrise des coûts, l'orientation clients, etc. Or, beaucoup d'entreprises s'en tiennent à quelques projets visibles, pilotés en central, accompagnés d'une communication interne nourrie mais omettent de veiller à la traduction concrète de l'orientation dans le quotidien de chacun. Quelques années après, elles constatent que leur vision est restée lettre morte.

Pour éviter ce piège, certaines sociétés mettent en place un processus de fixation d'objectifs "en cascade" : une fois les choix stratégiques effectués, ceux-ci sont déclinés en objectifs opérationnels et en plans d'action de plus en plus fins au fur et à mesure que l'on se rapproche du terrain (**figure D**).

Afin d'éviter la lourdeur inhérente à ce processus et laisser une plus grande initiative à ses salariés, l'agence de publicité Blanchard Schaefer a adopté une variante : elle demande à chaque employé d'imaginer quelles actions il pourrait entreprendre pour aider l'entreprise à mettre en œuvre sa stratégie. Après discussion avec le supérieur hiérarchique, ces propositions sont incluses dans les objectifs individuels de chacun.



Source : (Manageris , 2006, p. 6)

4. DES DIRIGEANTS IMPLIQUÉS DANS L'OPÉRATIONNEL

L'exécution de la stratégie s'accommode mal d'une attitude détachée de la part des dirigeants.

Quels que soient les mécanismes mis en place pour assurer le passage de la stratégie à l'action, ils risquent de se révéler inefficaces si la direction de l'entreprise laisse croire par son attitude que l'exécution de la stratégie n'est pas une priorité absolue. Trois moyens permettent d'éviter ce risque :

- **Montrer son intérêt pour les questions pratiques.**

Beaucoup de dirigeants se refusent à "micro manager" leurs collaborateurs et à s'immiscer dans ce qu'ils considèrent être le domaine réservé de ces derniers. Malheureusement, ce souci louable les amène souvent à se couper de la réalité. A l'exemple de ce PDG qui, considérant que l'exécution d'un plan de re-engineering décidé en comité exécutif revenait à son directeur de la production, s'est contenté pendant des mois de pointer l'accumulation des retards, sans s'investir fortement dans la recherche des causes.

Ce n'est que devant l'évidence de l'échec, un an plus tard, qu'il s'est décidé à poser de vraies questions sur les blocages rencontrés. Tout en respectant l'autonomie de décision de leurs collaborateurs, les dirigeants les plus efficaces mettent au contraire un point d'honneur à analyser avec eux les défis concrets posés par l'exécution de tel ou tel plan.

Carlos Ghosn, lors de son arrivée à la tête de Nissan, s'est rendu célèbre par sa capacité à discuter avec des patrons d'usine sur des questions aussi concrètes que la configuration de leurs processus ou l'organisation de l'entretien des machines. Dans le même esprit, le patron nouvellement nommé d'un transporteur de colis a souhaité renforcer la satisfaction des clients. Ne se contentant pas des affirmations rassurantes de son directeur commercial, qui s'appuyait sur un taux de réclamations assez faible, il lui a demandé une enquête approfondie sur la qualité des prestations. Celle-ci a révélé que près de 30 % des colis transportés arrivaient hors délais, endommagés ou avec une facture erronée ! Il a donc pu engager la mise en œuvre de son projet sur la base d'une vision objective de la réalité.

- **Etre attentif au choix des hommes et aux parcours de carrière.**

Les managers qui obtiennent les meilleurs résultats en termes d'exécution ne sont pas toujours ceux dont le parcours universitaire est le plus remarquable. Bien souvent, une personne

disposant d'une forte expérience de terrain et ayant gravi les échelons à la force du poignet se révèle plus efficace qu'un manager brillant mais peu habitué à "mettre les mains dans le cambouis". Or les pratiques ancrées dans de nombreuses organisations conduisent souvent à ignorer de tels potentiels. C'est pourquoi les dirigeants doivent s'investir pour assurer la détection de ces managers de talent.

Larry Bossidy estime par exemple que lors de son passage chez AlliedSignal, 20 à 40 % de son temps a été consacré à mettre les bonnes personnes aux bons postes !

De même, les parcours de carrière des managers à potentiel doivent leur permettre de développer leur aptitude à exécuter la stratégie. A l'exemple de cette société coréenne qui souhaitait se développer au Japon et qui, plusieurs années à l'avance, a commencé à envoyer des cadres chez des firmes partenaires pour se familiariser avec la culture locale. Le moment venu, elle disposait ainsi d'un vivier de personnes capables d'implanter efficacement sa stratégie.

- **Axer l'évaluation sur la mise en œuvre de la stratégie.**

La bonne exécution d'une nouvelle stratégie exige souvent de revoir le système d'évaluation et de rémunération faute de quoi les salariés n'ont pas d'incitation à changer leur façon de travailler. Plusieurs années après l'arrivée des encyclopédies sur CDROM, Encyclopaedia Britannica n'avait toujours pas changé son système de commissionnement des vendeurs, qui les incitait à privilégier la version papier par rapport au format électronique. Cela explique en partie pourquoi la société était à la traîne sur ce marché en fort développement.

Plus généralement beaucoup d'entreprises lient l'attribution de primes à la bonne exécution de l'activité courante : chiffre d'affaires généré élevé, ponctualité des lancements de produits, etc. Les projets stratégiques passent ainsi facilement au second plan. Pour y remédier, il est conseillé de mettre en place un système d'évaluation de la bonne exécution de ses projets stratégiques (**figure E**). Un fabricant d'appareils ménagers a lié une partie de son système d'intéressement. Il a ainsi fortement accru l'attention que les salariés y portaient, et augmenté significativement la qualité de la mise en œuvre.

Figure E

Mesurer la qualité d'exécution de la stratégie

Evaluer les salariés sur la base de leur contribution à la mise en œuvre de la stratégie suppose d'avoir au préalable mesuré la qualité de cette mise en œuvre. Cinq domaines doivent être pour cela pris en compte :

- ▶ **Le niveau d'avancement des projets.** Les projets liés à la mise en œuvre de la stratégie ont-ils respecté les délais fixés ? Ont-ils pu être achevés dans la limite des moyens prévus ?
- ▶ **Les résultats obtenus.** Telle qu'elle a été mise en œuvre, la stratégie a-t-elle donné les résultats espérés ?
- ▶ **Les obstacles rencontrés.** L'exécution de la stratégie s'est-elle heurtée à des difficultés imprévues ? Ont-elles été gérées de façon satisfaisante ?
- ▶ **La satisfaction des acteurs concernés.** Les personnes ayant participé à la mise en œuvre de la stratégie sont-elles satisfaites de la façon dont celle-ci s'est déroulée ? Ont-elles le sentiment d'avoir progressé ? Pensent-elles que l'entreprise est devenue plus efficace du fait de leur action ?
- ▶ **L'évolution de l'environnement extérieur.** Au cours du processus d'implémentation, certaines raisons auraient-elles dû pousser à adapter la stratégie ? Les bons choix ont-ils été faits dans ce domaine ?

D'après *Implementation*, Alan P. Brache, Sam Bodley-Scott, McGraw-Hill, 2006.

Source : (Manageris , 2006, p. 7)

Exercice difficile et souvent considéré comme plus ingrat que la réflexion stratégique, l'exécution de la stratégie fait souvent l'objet d'une attention insuffisante de la part des dirigeants. Or beaucoup d'études montrent que c'est dans la mise en œuvre que se fait généralement la différence. Une prise en compte en amont des contraintes d'exécution, un processus de mise en œuvre rigoureusement structuré et des attitudes tournées vers l'exigence de résultats concrets sont trois moyens d'éviter les trop nombreuses déceptions observées dans ce domaine.

7. TRAVAUX DIRIGES

Les séances de TD seront consacrées aux exercices et principalement aux études de cas. Ces dernières, permettrons aux étudiants d'analyser des situations problématiques et d'apprendre à apporter des solutions.

L'étude de cas est un exercice particulier qui peut se caractériser en trois points :

- **Une très forte interactivité**

- étudiant/enseignant : l'enseignant est un animateur, modérateur, facilitateur.
- étudiant/étudiant : travail de groupe et partage de connaissances.
- théorie/pratique : recours aux travaux des auteurs cités dans le référentiel.

- **Une forte implication de l'étudiant**

L'étudiant doit se plonger au cœur de l'entreprise et se mettre à la place du manager.

- **Une cohérence dans la réflexion**

Il n'y a pas de solution idéale à un cas. L'évaluation se fonde sur la cohérence des solutions proposées avec le contexte étudié.

1. Prendre en compte le contexte du cas

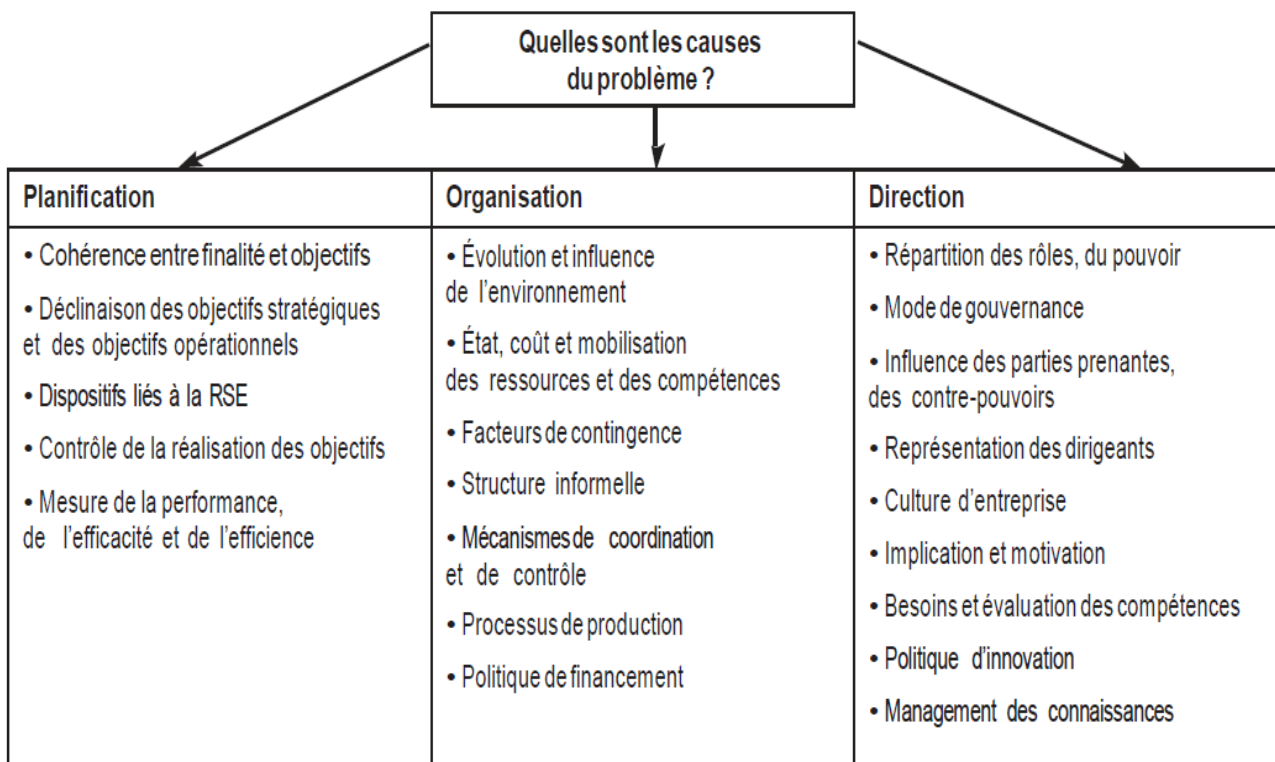
Parties du sujet	Critères de l'évaluation (Référentiel)
Analyse du contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le fonctionnement, les modes de management, les choix stratégiques et opérationnels, la structure de l'entreprise. • Établir un diagnostic (ou une partie de diagnostic) préparant une prise de décision. • Analyser la situation à l'aide d'outils pertinents.

Points à analyser	Quelques outils
Contexte interne	
<ul style="list-style-type: none"> • Finalité, performances • Style de direction, gouvernance • Démarche stratégique • Ressources stratégiques • Compétences générales • Compétences distinctives • Stratégies de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Business plan, plan de marchéage • Tableaux de bord classiques et tableaux de bord prospectifs • Modèle LCAG ou analyse FFOM • Segmentation stratégique • Chaîne de valeur

	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies génériques • Modalités de développement • Type de structure • Organisation de la production • Politique d'innovation • Ressources humaines • Structure financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de la GPEC : pyramide des âges, budget de formation, indicateurs sociaux...
--	--	--

2. Diagnostiquer un ou plusieurs problèmes de management

Problème(s) de management	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, expliciter et caractériser le ou les problèmes de management.
----------------------------------	---



3. Résoudre un ou plusieurs problèmes de management

Solutions argumentées	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des solutions pertinentes et envisager leur mise en œuvre dans le contexte présenté. • Argumenter ses analyses et ses propositions.
------------------------------	---

Décrire les solutions

En termes de planification	En termes d'organisation	En termes de direction
<ul style="list-style-type: none"> • Révision des objectifs • Déclenchement d'actions correctrices • Nouveaux critères d'évaluation • Alternatives stratégiques possibles • Voies de développement envisageables 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de veille stratégique • Segmentation stratégique • Changement de structure • Recherche-développement, brevets, démarche qualité • Partenariats • Modes de financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau style de direction • Complémentarité des logiques entrepreneuriales et managériales • Gestion des emplois et des compétences • Leviers de la motivation • Rôle de la culture d'entreprise

Évaluer les solutions

<ul style="list-style-type: none"> • Sont-elles adaptées ? • Sont-elles efficaces ? • Les ressources sont-elles suffisantes ? • Quelles sont les contraintes ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles conditions de mise en œuvre ? • Quelles conséquences positives ou négatives ? • Quels risques ?
--	---

4. les outils utilisés dans les TD pour l'analyse stratégique des RH

Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible. C'est le benchmarking.

Audit de l'environnement externe par l'utilisation des cinq forces de Porter. Selon Porter, la structure d'un secteur industriel et la rentabilité des activités au sein de celui-ci, dépend de cinq forces :

- La menace de nouveaux entrants ou les barrières à l'entrée ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients ;
- La menace de produits de substitution (produit ou technologie d'autres secteurs remplissant les mêmes fonctions) ;

- L'intensité de la concurrence entre les entreprises du secteur (taux de croissance du secteur, nombre et stratégie des concurrents, etc.).

Cette vision de l'entreprise est importante pour orienter ses innovations en termes de stratégie et de choix d'investissement. Elle est aussi importante pour l'orientation de la veille stratégique de l'entreprise. Elle permet aussi de déceler les menaces et opportunités dans l'environnement où évolue l'entreprise.

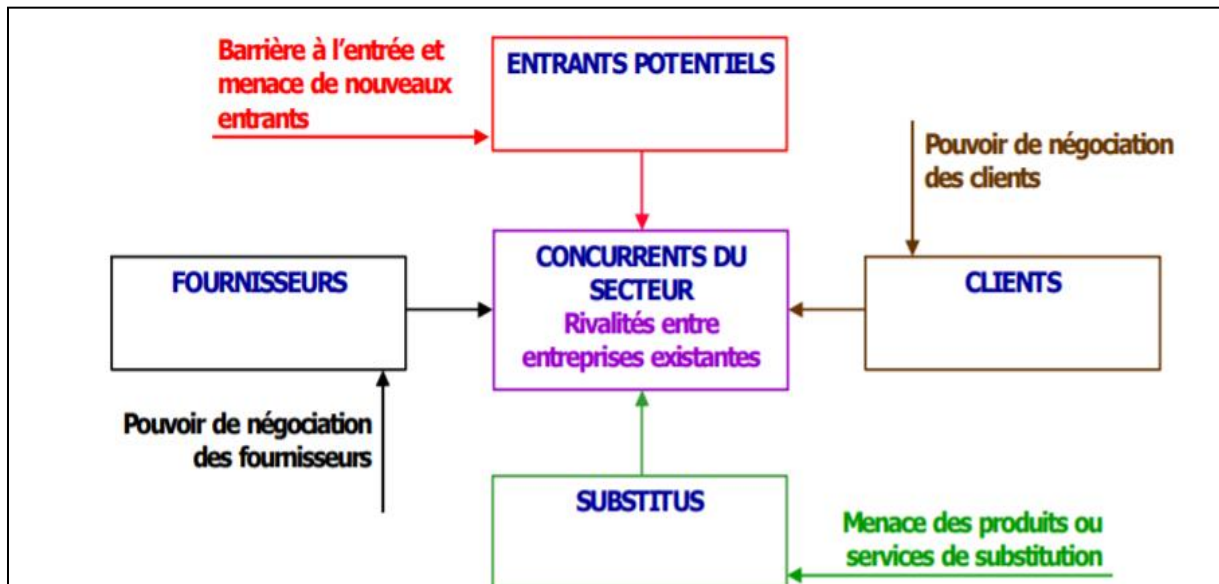


Figure : Les cinq forces de Porter, sources : [PORTER M. (1986)] et [GARIBALDI G. (2001)]

L'analyse SWOT

L'acronyme SWOT dérive des quatre dimensions constituantes de l'analyse :

- Strengths (Forces) ; Weaknesses (Faiblesses) ; Opportunities (Opportunités) ; Threats (Menaces). L'analyse SWOT est un outil qui permet d'identifier les forces et faiblesses d'une entreprise, les opportunités qu'elle doit saisir et les menaces qu'elle doit surmonter.

L'analyse SWOT peut être la synthèse de l'audit interne (forces et faiblesses) obtenu par l'analyse de la chaîne de valeur et de l'audit externe (opportunités et menaces) obtenu par l'étude des cinq forces de Porter.

D'autres méthodes sont possibles en externe. **PESTEL** qui regroupe comme critères :

- Politique, Économique, Socioculturel, Écologique, Légal.

Et en interne l'étude de la chaîne de valeur permet d'analyser les activités de l'entreprise et d'examiner leur contribution à l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Porter regroupe ces activités en deux catégories :

- Les activités principales & Activités de soutien.

EXERCICE 1 :La démarche stratégique

- 1) Quelle est la portée d'une décision stratégique ?
- 2) À quoi sert la stratégie ?
- 3) Comment peut-on analyser le potentiel interne et externe d'une entreprise ?

CORRIGE DE L'EXERCICE 1 :

1)Quelle est la portée d'une décision stratégique ?

R : La décision stratégique a une portée à long terme elle peut avoir un impact sur la survie de l'entreprise.

2) À quoi sert la stratégie ?

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité, son développement et/ou sa pérennité. Selon I. Ansoff « c'est la trajectoire choisie ».

3) Comment peut-on analyser le potentiel interne et externe d'une entreprise ?

On peut analyser le potentiel grâce à des matrices de types MOFF (SWOT) qui permettent de mettre en lumière en interne les atouts et faiblesses et en externe les opportunités et menaces.

Le résultat de l'analyse est représenté sous la forme d'une matrice dite matrice SWOT :

Strengths (Forces)	Weaknesses (Faiblesses)
Opportunities (Opportunités)	Threats (Menaces)

Figure : Matrice SWOT, source : [PWC (2004)]

EXERCICE 2 :

- 1) Rappelez la notion de ressources humaines.
- 2) S'agit-il d'une ressource tangible ou intangible ?
- 3) Quel en est l'intérêt pour les entreprises ?

CORRIGE DE L'EXERCICE 2 :

1) Rappelez la notion de ressources humaines.

Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. La gestion des ressources humaines a 4 champs d'action : - Le recrutement des salariés, - La rémunération du personnel, - La GPEC, - L'amélioration des conditions de travail.

2) S'agit-il d'une ressource tangible ou intangible ?

On entend par ressource tout ce qui peut constituer des forces ou des faiblesses pour l'entreprise. - Ressources tangibles : ressources physiques, ressources humaines et financières. - Ressources intangibles : ressources technologiques, marques, nom commercial, réputation de l'entreprise. Les RH sont des ressources tangibles.

3) Quel en est l'intérêt pour les entreprises ?

Les RH garantissent la bonne productivité de l'entreprise en lui fournissant un personnel compétent, permet d'améliorer la création de valeur ajoutée. Les RH sont la principale source de richesses mais aussi le principal facteur de coût. Elles sont au cœur de la stratégie d'entreprise.

EXERCICE 3 :

Elaborer une problématique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein d'une P.M.E.

- Opérer un diagnostic stratégique.
- Effectuer des recommandations concernant la formation du personnel et ses implications futures sur la masse salariale.

CORRIGE DE L'EXERCICE 3 :

Suivre la méthodologie de l'étude de cas pour élaborer une problématique et répondre aux questions.

Support méthodologique

L'étude de cas est un travail de synthèse. Le plan à adopter pour analyser un cas diffère selon la nature de l'étude :

1. Un cas avec des questions : questions = plan(la problématique est formulée à partir des questions posées.)
2. Un cas sans questions : proposer un plan, (trouver la problématique), avec les méthodes de l'étude de cas (SWOT par exemple)

Identification de la problématique : pour concevoir et problématiser l'objet de la recherche, on a besoin à la fois de construire cet objet à partir du problème identifié, de questions et d'hypothèses qui l'explicitent davantage, et de l'approfondir encore à partir de tout ce qui a été écrit (revue de littérature) ou fait à son propos.

La recherche naît toujours de l'existence d'un problème à résoudre, à clarifier. Il y a problème lorsqu'on ressent la nécessité de combler un écart conscient entre ce qu'on sait et ce qu'on devrait savoir. Et résoudre un problème, c'est trouver les moyens d'annuler cet écart, de répondre à une question.

- Il n'y a pas de solution idéale à un cas. L'évaluation se fonde sur la cohérence des solutions proposées avec le contexte étudié.

Le plan à adopter lors de l'étude d'un cas est le suivant :

1. Introduction
2. Description de l'environnement
3. Formulation de la problématique (chercher les causes)
4. Analyser puis proposer ou présenter des solutions
5. Conclusion : évaluation

EXERCICE 4 :

1. Comment peut-on définir l'évaluation des emplois dans les PME ?
2. Quelle est la nécessité de l'évaluation et quels sont les objectifs poursuivis ?
3. Soient les outils d'évaluation ci-dessous, que pensez-vous de leurs applications dans les PME ?

(L'entretien, Tests, Les centre d'évaluation, évaluation à 360°, Graphologie).

CORRIGE DE L'EXERCICE 4 :

1. Comment peut-on définir l'évaluation des emplois dans les PME ?

L'évaluation des emplois dans les PME, tend à définir la valeur relative du travail lui-même. En second lieu, l'évaluation des emplois dans les PME est la technique qui permet de classer, en les hiérarchisant, les emplois les uns par rapport aux autres afin d'obtenir un mode de rémunération de base équitable tandis que l'évaluation des RH est l'outil qui permet d'établir le degré de compétence et de performance des individus.

2. Quelle est la nécessité de l'évaluation et quels sont les objectifs poursuivis ?

Il est nécessaire d'évaluer les emplois afin de faire le point sur les performances des organisations et ajuster une bonne GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Les objectifs poursuivis sont de deux ordres :

- Revoir en permanence la valeur relative des emplois concernés et réussir les recrutements dans ce sens.
- Offrir aux salariés une rémunération, une formation et une gestion de carrière adéquates.

3. Soient les outils d'évaluation ci-dessous, que pensez-vous de leurs applications dans les PME ?

Type d'outil	Commentaires sur les applications dans les PME
Entretien	Simple à mettre en oeuvre, peut être utilisé aussi bien pour le recrutement que pour la rémunération et (ou) la gestion des carrières. L'entretien doit être utilisé avec beaucoup de discernement pour éviter tout risque de décision « arbitraire ». il faut donc pour cela le compléter éventuellement avec d'autres outils et privilégier la collégialité de l'exercice autant que faire se peut.
Tests	Les tests peuvent s'avérer un outil complémentaire indispensable à l'entretien dans les PME. Cependant leur application nécessite parfois une certaine « expertise » impliquant de ce fait des sous-traitants extérieurs à l'entreprise. Cette disposition peut engendrer des coûts importants souvent difficiles à supporter pour cette PME.
Centres d'évaluation (Assesment centers)	Très coûteux et très difficile à mettre en oeuvre. Les centres d'évaluation conviennent mieux aux grandes entreprises.
Evaluation à 360°	Egalement très coûteux et très difficile à mettre en oeuvre, réservé aux cadres ne convient pas aux PME de taille modeste.
Graphologie	A cause de sa valeur « scientifique » douteuse, l'utilisation de la graphologie est aussi en voie de disparition dans les PME. Elle pose aussi un problème de coût et de sous-traitance.

Fiche n°1

Etude de cas WINNER

La société WINNER est une entreprise située à SAINT-JEAN DE VEDAS, depuis sa fondation en 1941. Elle a été créée par M. ERIC JOXE, artisan électricien alors âgé de 31 ans, qui a su anticiper les besoins de la reconstruction au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Son activité originelle est la conception, la production et l'installation de matériels électriques pour le bâtiment et les travaux publics.

Bénéficiant de cette conjoncture sectorielle favorable et plus généralement de la croissance économique nationale des trois décennies de l'après-guerre, la société WINNER s'est développée au-delà des espérances de son fondateur. Ainsi, le statut juridique d'entreprise individuelle n'a pu être conservé longtemps dans la mesure où le chiffre d'affaires réalisé, ainsi que l'effectif salarié, ont plus que quintuplé au cours de la période 1946 - 1950. Dès 1951, M. ERIC JOXE a opté pour la formule de société en nom collectif, puis, prenant en considération l'évolution de son carnet de commandes ainsi que celle de ses besoins en investissement, il s'est finalement décidé à franchir le pas pour retenir le statut de société anonyme. L'entreprise en bénéficie encore actuellement.

La consonance américaine de la dénomination de la société (« WINNER ») ne doit pas tromper. Le capital est encore à ce jour, entièrement détenu par la famille de M. ERIC JOXE, à savoir : MARIE LOUISE son épouse, JEAN-ÉDOUARD, CHARLES, ADELLE, ELOISE et ERNEST, ses enfants. Ce nom traduit tout simplement l'hommage que cet ancien résistant a voulu rendre aux soldats des États-Unis.

L'activité de résistance a été très formatrice pour M. ERIC JOXE. C'est en effet durant cette période qu'il a véritablement appris son métier d'électricien. Sa formation initiale l'ayant tout compte fait très peu intéressé, il n'a véritablement pris goût à sa profession qu'à partir du moment où il s'est vu confié un poste à très haute responsabilité : celui de la conception des détonateurs électriques et du sabotage des installations publiques. Plus encore, cette expérience de terrain lui a permis d'acquérir les qualités essentielles de l'entrepreneur : le dynamisme, le charisme, l'enthousiasme calculé, et bien sûr la capacité à diriger des hommes. Retraité depuis 1976, « M. ERIC » (comme le surnommaient ses plus vieux salariés) a laissé sa place à son fils aîné JEAN-ÉDOUARD. Il a accepté de maintenir dans l'affaire son compte courant de 400 000 € et a été libéré de ses engagements le jour de sa cessation de fonction.

JEAN-ÉDOUARD est pour sa part diplômé de la prestigieuse école SUP'ELEC et a occupé auparavant différentes fonctions d'encadrement à la Compagnie Générale des Électriciens. Depuis sa prise de fonction, il a su tant bien que mal maintenir le rang de la société WINNER (7ème mondial) en adoptant une stratégie de diversification vers les secteurs de l'équipement automobile et aéronautique. L'évolution du chiffre d'affaires (en K€) est le suivant :

ANNEE	2003	2004	2005	2006	2007
CHIFFRE D'AFFAIRES	28200	29560	30070	31840	30040

La clientèle est composée d'entreprises de premier plan (MATRA, DASSAULT AVIATION, ROLLS ROYCE AVIATION, RENAULT, PSA, etc.). Le marché, après avoir été longtemps porteur, traverse actuellement une période de tensions notamment pour ce qui concerne l'aéronautique.

Le carnet de commandes, en nette stagnation, représente malgré tout huit mois de chiffre d'affaires, pour l'année 2008.

WINNER fait aujourd'hui figure de « petit village gaulois », de « dernier résistant » tant les offres de rachat par de puissants groupes industriels se font pressantes. La profession est en effet concentrée, elle comprend presque exclusivement des établissements de grands conglomérats industriels. Les quelques rares PMI existantes occupent des créneaux laissés vacants ou bien sont le résultat d'une sous-traitance accordée à d'anciens salariés dans le cadre de plans sociaux.

À cet égard, l'indépendance de l'entreprise n'a pu être conservée qu'au prix d'efforts considérables puisque 15 millions d'euros ont été consacrés en trois ans à la modernisation de l'équipement productif. Cet investissement a eu pour conséquence le remplacement des interventions manuelles sur le produit par le pilotage d'équipements sur la plupart des postes de travail. L'évolution a bien évidemment été accompagnée par la mise sur pieds d'un plan de formation conséquent. Son coût dépasse très largement la contrainte légale. À ce jour, tous les emplois ouvriers ont été concernés par cet effort de modernisation. Le travail est désormais plus intéressant car plus complexe.

Cette indépendance ne pourra à l'avenir être préservée qu'à l'unique condition d'optimiser les résultats dans toutes les fonctions de l'entreprise. Des gains de productivité élevés doivent obligatoirement être obtenus. M. JEAN-ÉDOUARD a, à cet égard, le sentiment qu'une marge de progrès considérable réside dans la gestion des ressources humaines. L'absence

d'anticipation en la matière a été à l'origine de quelques difficultés coûteuses que WINNER ne pourra plus supporter à l'avenir. Des incohérences au niveau de la politique sociale ont contribué à dégrader le climat.

Malheureusement, en 2002, aucun des membres de la famille JOXE ne possède de connaissances dans ce domaine, si ce n'est celles acquises sur le terrain. La GRH se résume chez WINNER en un ensemble de tâches administratives (gestion de la paie, déclarations légales, etc.) assumé par le secrétaire général : CHARLES, expert comptable. Personne dans la famille ne se sent en mesure de prendre en charge ce problème, ni même un membre de l'encadrement salarié.

QUESTION 1 Que faut-il envisager face à ce (dernier) problème ?

Pourquoi faut-il intégrer la dimension RH dans la stratégie de Winner ?

Corrigé de la fiche 1 :

Introduction : contexte et problématique

Winner est une entreprise familiale fondée par M.ERIC JOXE, elle est spécialisée dans la conception, la production et l'installation de matériels électriques pour le bâtiment et les travaux publics.

L'entreprise Winner se caractérise par un statut familial et donc un management familial, ce dernier a rencontré à un certain moment des limites, par conséquent l'entreprise a jugé nécessaire de faire recours à d'autres styles de management sinon améliorer leur propre management sur tous les aspects.

Au début, les enfants d'ERIC JOXE ont suivi des formations dans le domaine technique. Ils ont réussi à gérer l'entreprise pendant longtemps car ils maîtrisaient très bien leur domaine donc l'entreprise a évolué tout en optimisant les processus. Mais comme l'activité a grandi et que le chiffre d'affaire s'est dégradé l'entreprise s'est retrouvée dépassée et face à quelques difficultés, ce qui nous amène à dire que l'entreprise n'a pas prévu d'autres changements qui accompagnent cette modernisation citant le cas de la GRH, que le gérant n'a pas pris en considération pendant l'évolution de l'entreprise, de ce fait la problématique est :

Comment la dimension RH peut-elle améliorer la stratégie de l'entreprise Winner ?

Hypothèse :

L'intégration de la dimension RH pourrait avoir un impact positif sur la stratégie de l'entreprise.

L'analyse SWOT

* forces : - Savoir faire - Réputation - Image de marque	* faiblesses : - Cout d'investissement élevé - Absence de culture - Problème d'adaptation de RH - Manque de connaissances nécessaires au pilotage de RH
* Opportunités : -L'intégration de la technologie - l'augmentation de profit	* Menaces : - La modernisation du système de production => Si des compétences ne sont pas adaptées dans ce nouveau système, l'entreprise rencontre une menace qui se caractérise par un grand décalage entre les objectifs de la modernisation et les ressources réelles sur le terrain. - forte concurrence

Les solutions proposées

1. Procéder à un recrutement dans le domaine de la GRH pour mettre en place en sein de l'entreprise Winner un véritable département de GRH
2. Formation des salariés (managers ainsi que les employés)
3. Amélioration des compétences

Conclusion

Winner est une entreprise qui a beaucoup investi dans le développement de ses activités, et de son matériel, mais sans prendre en considération le volet RH, de ce fait et après notre analyse, nous constatons que l'innovation matérielle est nécessaire dans le développement technologique de l'entreprise Winner, par contre l'innovation humaine est la clé de réussite et surtout un acteur de pilotage stratégique de l'entreprise.

Fiche n°2

Dans une entreprise de l'automobile, les responsables des ateliers (RA) se sont vus confier des missions de management et de ressources humaines.

- Réunion de l'ensemble de l'équipe : « Tous les matins en début de poste je fais mon briefing, donc c'est moi qui donne le tempo du poste et je vais annoncer les campagnes, je vais annoncer quels types de pièces on va faire, quand est-ce qu'on change de campagne, les grandes lignes de ce qui s'est passé dans les dernières vingt-quatre heures. » Pour ce briefing, les RA disposent d'une salle de réunion isolée et équipée d'un vidéoprojecteur
- Gestion des absences : le RA doit rencontrer tous les opérateurs ayant eu une absence pour cause de maladie : « Après un arrêt maladie, un entretien de reprise a lieu systématiquement. »
- Gestion de la polyvalence, à l'aide d'un dispositif informatisé. Une base de données répertorie tous les postes et tous les salariés de l'atelier. Tous les jours, les affectations de chaque salarié à un poste doivent être saisies. Un salarié ne peut être affecté sur un poste s'il n'y a pas été formé. La formation sur le poste habilite un opérateur à le tenir mais il perd son habilitation et doit être de nouveau formé s'il n'a pas été affecté à ce poste pendant plus d'un mois.

- 1. Quelles sont les activités RH prises en charge par les managers de ces unités ?**
- 2. En quoi cela transforme-t-il leur métier ?**

Corrigé de la fiche n°2

1. Activités prises en charge

- Les managers de cette unité ont un rôle d'animation de leur équipe, d'organisation et d'attribution du travail.
- Ils gèrent les absences et évaluent leurs motifs.
- Ils gèrent un système complexe de polyvalence notamment en organisant la rotation entre les postes.
- Ils procèdent aux évaluations de leurs subordonnés, en s'appuyant sur des outils multicritères.

2. Évolution du métier de manager

Le « métier » de ces managers s'enrichit, par ajout de dimensions RH à des objectifs de production qui restent bien entendu maintenus. Cela leur demande des compétences supplémentaires (maîtrise d'outils RH), et des capacités d'animation et de négociation.

Ce nouveau rôle fait l'objet de réflexions approfondies dans nombre d'entreprises, qui portent notamment sur les mesures nécessaires en matière de formation, d'accompagnement et de reconnaissance des managers.

Fiche n°3

Etude de cas : La clinique les roses

La clinique «LES ROSES» est une PME implantée dans le Sud de la France. Elle compte quinze médecins et cinquante infirmières. L'année dernière, dans le cadre du jumelage avec la ville espagnole voisine, il a été implanté dans la ville espagnole frontalière une nouvelle unité, certes plus modeste mais appelée à terme à répondre exactement aux mêmes besoins que ceux auxquels répondent actuellement l'entité française.

Les deux unités sont distantes de 50 kilomètres. Le Directeur de la clinique, un français âgé d'une cinquantaine d'années, est parfaitement bilingue (français/espagnol). Côté français, 7 médecins sur les 15 de la clinique le sont aussi ; tout comme 20 infirmières sur 50 de l'établissement.

L'unité espagnole a démarré avec 5 médecins espagnols dont aucun n'est bilingue et 20 infirmières dont 5 seulement maîtrisent parfaitement le Français. Très régulièrement, la clinique «les Roses» est souvent débordée et ce sont des médecins et des infirmiers libéraux italiens (très nombreux dans la région), très compétents trilingues (italien/français/espagnol) qui interviennent comme vacataires. Deux médecins et deux infirmières dans ce cas, seraient intéressés pour rejoindre le personnel de la clinique si les conditions de leur recrutement étaient «sérieusement étudiées».

En principe dans les trois années à venir, l'unité espagnole devra fonctionner selon le même régime que la française. Par ailleurs, le matériel médical de pointe, pour l'instant uniquement en France, le matériel équivalent sera présent en Espagne dans trois ans.

Question :

Vous êtes actuellement stagiaire au département des Ressources Humaines. Le Directeur des Ressources Humaines de la clinique « LES ROSES », confronté à ce problème de gestion internationale des ressources humaines (GIRH), vous demande pour l'aider, de lui proposer un rapport synthétique et complet sur les solutions envisageables, en vue de régler efficacement la GIRH de son établissement d'ici les trois années à venir.

Corrigé de la fiche n°3

Introduction :

La clinique "Les Roses" est une entreprise située dans le sud de la France qui, après le jumelage avec l'unité espagnole, a rencontré des problèmes de communication, qui peuvent devenir un obstacle à l'amélioration des performances de cette dernière. Dans ce contexte, nous pouvons soulever le problème suivant:

Laprobématique : Comment peut-on améliorer la communication entre les deux unités pour augmenter les performances dans le cadre de la gestion internationale des ressources humaines ?

L'hypothèse :La formation en langues peut améliorer la communication entre les deux unités pour une meilleure performance.

Analyse SWOT

<p><u>Forces :</u></p> <p>-L'unité française maîtrise la nouvelle technologie.</p> <p>-Une partie du personnel de santé est bilingue.</p>	<p><u>Faiblesses :</u></p> <p>-Manque de maîtrise de la langue française dans l'unité espagnole.</p> <p>- Il y a une différence de niveau entre les deux unités.</p>
--	---

<p><u>Opportunités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La maîtrise de la langue permettra aux deux unités de suivre le rythme de la technologie. - L'amélioration de la communication aura un effet positif sur la performance. 	<p><u>Menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La persistance de ce manque de communication peut conduire à un élargissement de l'écart (différence) de niveau entre les deux unités.
---	---

Les solutions proposées

1. Formation aux langues pour une meilleure communication.
2. Impliquer des agents parlant couramment les deux langues dans les processus de communication entre les deux unités.
3. Ajout de l'exigence linguistique aux futurs emplacements
4. Titularisation des agents temporaires qui maîtrisent les langues

Conclusion

Pour résoudre le problème de communication présenté entre les deux unités, qui peut devenir un obstacle à l'atteinte des objectifs de jumelage souhaités, et d'après l'analyse que nous avons faite, nous pouvons confirmer notre hypothèse qui vise à ce que les deux unités suivent la stratégie de formation en langues comme solution pour améliorer la communication et atteindre des performances similaires dans les deux unités.

Fiche n°4

La fonction de DRH

Témoignage de Christophe des Arcis, DRH d'Eurosport « La DRH doit être un moteur pour le business de l'entreprise » Diplômé de Sciences-Po Paris en 1985, Christophe des Arcis choisit la fonction Ressources Humaines car il la perçoit comme une fonction généraliste et d'interface. « Aimer travailler avec les autres, savoir convaincre et organiser : voilà les préalables indispensables pour travailler dans cette fonction ». En 1986, il intègre le Groupe Bouygues au sein de l'activité principale de l'entreprise, le BTP. « En 1988, à 25 ans, j'ai pris en charge la Gestion des Ressources Humaines d'une filiale de 300 personnes basée à Montpellier » : une expérience particulièrement formatrice, qui lui permet de comprendre la culture et les valeurs du Groupe Bouygues.

« Dans le BTP, les critères de différenciation entre les entreprises concurrentes ne sont pas nombreux ; ce sont les hommes qui font la différence. C'est une des raisons pour lesquelles le Groupe Bouygues a accordé dès l'origine une place centrale à la fonction Ressources Humaines. » En 1995, Christophe des Arcis participe, en tant que DRH, au lancement par TF1 de la chaîne d'information LCI (Groupe Bouygues). En 1998, il accède au poste de DRH d'Eurosport, une autre activité en essor du Groupe. « Nous avons dû gérer un accroissement très rapide des effectifs et cela dans un contexte international qui m'intéressait particulièrement ».

Christophe des Arcis décrit son poste comme la combinaison de missions d'organisation, de management et de lancement de projets. « De plus en plus, le DRH est impliqué dans l'organisation de l'entreprise. Je suis régulièrement consulté dans le cadre de développement d'activités en France et à l'international. En assumant ces missions de "conseil en organisation", le DRH peut mieux anticiper la gestion des effectifs. Obtenir la confiance de la direction et des opérationnels sur ces thèmes "économiques" est difficile mais apporte ensuite une certaine légitimité ». Être DRH inclut une dimension managériale.

« J'encadre aujourd'hui une douzaine de collaborateurs dont un responsable paie et gestion du personnel ainsi que quatre Responsables des Ressources Humaines basés à Paris ou à Londres. Ils sont les interlocuteurs des DG et sont chargés de dossiers transversaux ».

Enfin, Christophe des Arcis est à l'initiative de chantiers RH importants : mise en place d'un nouveau système de qualifications, développement de la communication interne, négociation de sept accords d'entreprises, harmonisation des pratiques entre les différentes filiales, mise

en œuvre de la mobilité internationale, etc. « La négociation des accords d'entreprises a pris du temps car ils concernent différentes populations de journalistes, de non-journalistes, ou encore de la régie publicitaire. Notre objectif est aussi de parvenir à une Gestion des Ressources Humaines plus harmonieuse et plus cohérente avec l'international, même si l'on vérifie tous les jours que l'Europe sociale est diverse ». Organisateur, manager et pilote de projets sont les trois piliers du profil d'un DRH.

Christophe des Arcis insiste également sur des qualités clefs : « Le DRH d'aujourd'hui et de demain doit être en mesure de s'impliquer dans le développement économique de son entreprise pour contribuer au business et jouer pleinement ses rôles de miroir et de conseil. Il doit être aussi un ingénieur social pour parvenir à une meilleure régulation des effectifs et prévoir l'accompagnement professionnel et personnel des salariés, en particulier celui des managers ».

Source : APEC, Les référentiels des métiers cadres, Fiches Métiers

À partir de ce témoignage et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

■ **Décrivez les activités principales et secondaires d'un Directeur des Ressources Humaines.**

Quels facteurs peuvent influencer la nature des activités rattachées à la fonction de DRH ?

■ **Avec qui le DRH est-il en relation dans son environnement quotidien ? Quelle est la nature de ces relations et quelles sont les attentes des dirigeants vis-à-vis du DRH ?**

■ **Quelles sont les compétences et les qualités nécessaires pour occuper un poste de DRH ?**

■ **Quels sont les formations et les parcours professionnels types pour accéder à la fonction de DRH ?**

Corrigé de la Fiche n°4

1 – Les activités du Directeur des Ressources Humaines

Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise

- Discuter avec la Direction Générale de la stratégie générale de l'entreprise, prendre connaissance des objectifs de développement du chiffre d'affaires et des modalités de croissance envisagées (croissance interne, croissance externe, joint venture...).
- Recueillir les attentes des grandes directions (dont la Direction Générale) en matière RH.
- Travail de veille : observer l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparables, se tenir informé des innovations sociales, benchmarking éventuel.
- Définir, sur la base de l'ensemble des informations préalablement citées, la stratégie RH de l'entreprise, la faire valider par la Direction Générale.
- Décliner cette stratégie dans les différents domaines RH et fixer des objectifs généraux et spécifiques par division, département, site, population...
- Représenter la direction et, le cas échéant, négocier avec les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT...).
- Communiquer auprès des salariés et aux syndicats sur les projets RH.

Initiation et soutien des projets RH et encadrement d'équipes

- Donner le cap stratégique et définir les objectifs RH.
- Initier et soutenir les grands chantiers/projets RH dans l'entreprise auprès des autres directions, des salariés...
- Recruter les collaborateurs placés sous sa responsabilité.
- Manager ses équipes : délégation, évaluation, développement des compétences...
- Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques et certaines négociations.
- Être force de proposition ou arbitre des choix importants de prestataires : cabinets de recrutement, d'outplacement, de coaching, agences de communication, éditeurs de logiciels...

Suivi des projets mis en œuvre et évaluation de leurs résultats

- Suivre l'évolution des projets RH mis en œuvre, comparer les résultats aux objectifs, mettre en place des correctifs si nécessaire.
- Assurer un reporting auprès de la Direction Générale.

- Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer à propos de l'évolution des projets RH mis en œuvre.

Communication interne et externe

- Le DRH peut avoir la charge de la communication interne de l'entreprise et de veiller scrupuleusement à la communication relative aux projets RH au sein de l'entreprise.
- Le DRH peut représenter l'entreprise auprès de la presse spécialisée ou d'autres médias, participer à différents événements externes liés à la fonction RH, au mécénat...

Taille de l'entreprise

- Dans les groupes, le DRH occupe une position stratégique. Il joue généralement un rôle de conseil RH auprès de la Direction Générale et un rôle d'impulsion, de soutien et de suivi des projets RH gérés par ses collaborateurs de façon plus ou moins décentralisée. Ses activités consistent aussi souvent en la recherche d'harmonisation des pratiques RH aux niveaux des différentes divisions et zones géographiques.
- Dans les PME, si le DRH réfléchit à la stratégie RH, il doit aussi s'investir dans l'opérationnel d'autant que ses équipes peuvent être réduites.

Rattachement hiérarchique

Si le DRH est rattaché directement à la Direction Générale et s'il fait partie des membres du Comité de Direction, il est plus influent que dans le cas contraire.

Convictions du PDG en matière de Ressources Humaines

- Les rôles attribués au DRH sont fortement conditionnés par les convictions du PDG en matière de Ressources Humaines. Aussi demeurent des entreprises où les DRH sont cantonnés à des aspects « traditionnels » de la fonction (aspects administratifs...).

2 – L'environnement quotidien du Directeur des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est une fonction qui existe dans tous les secteurs d'activités. L'étendue de la fonction dépend de l'effectif. Plus ce dernier est élevé et plus la fonction est large et généralement stratégique.

Rattachements hiérarchiques

- Président-directeur Général (PDG) ou Directeur Général (DG)
- Secrétaire général
- Directeur Administratif et Financier NB : Le DRH est parfois membre du Comité de Direction

Relations fonctionnelles

- Directeur Administratif et Financier
- Directeur informatique
- Directeur juridique
- Directeur de la communication
- Autres directions opérationnelles de l'entreprise

Les attentes des dirigeants à l'égard des DRH sont :

- une aide pour anticiper les changements
- une orientation « business minded » (c'est même une condition pour que le DRH puisse participer à la réflexion stratégique)
- une focalisation sur les domaines porteurs de valeur ajoutée : baisse des ressources accordées aux activités administratives, mobilisation des réseaux RH en faveur du développement de la motivation et des compétences des collaborateurs... ;
- la promotion et la garantie des règles du jeu de l'entreprise (culture, valeurs...) à travers les actes et les discours ;
- la prise en compte des attentes des différents stakeholders (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, société civile, actions en faveur de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)...) ;
- une stimulation à la réflexion ;
- une opposition constructive...

3 – Les compétences et les qualités nécessaires au Directeur des Ressources Humaines

Compétences et connaissances techniques

- Bonne culture générale
- Très bonne culture économique
- Connaissance panoramique du domaine des Ressources Humaines
- Connaissance de la théorie des organisations
- Bonnes bases en droit social
- Connaissance parfaite des obligations légales de l'entreprise en matière sociale
- Bonne connaissance de la gestion et, en particulier, de la finance et de la stratégie
- Vision globale des fonctions de l'entreprise

- Maîtrise des techniques de négociation
- Maîtrise des techniques de management et de conduite du changement
- Gestion de projets
- Gestion des conflits
- Maîtrise des outils informatiques et, en particulier, des progiciels RH
- Du fait de la mondialisation, la maîtrise de l'anglais est de plus en plus souvent nécessaire

Qualités personnelles

- Alliance d'une intelligence conceptuelle et de qualités opérationnelles afin de concrétiser facilement les idées
- Capacité d'anticipation
- Capacité d'adaptation face à une grande diversité d'interlocuteurs
- Capacité à identifier les priorités stratégiques et opérationnelles
- Capacité d'évaluation des risques
- Orientation d'esprit « solution »
- Capacité d'influence
- Grande capacité de travail

Qualités personnelles

- Bonne résistance au stress ; Forte personnalité
- Bonne insertion dans les réseaux (réseaux RH, clubs...)
- Sens politique et ouverture à l'international

Bibliographie

Alia conseil. (2013). Planification des ressources humaines. Dans *GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. Québec: TECHNOCompétences. https://www.technocompetences.qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/2013_Guide_GRH_TECHNOComp%C3%A9tences.pdf.

Attouch, H. (2010, décembre). De la GRH à la GSRH gestion stratégique des RH. *Economie et Gestion* .

AUDET, M. (1990). La fonction ressources humaines a un avenir. *Gestion*, 15 (1).

Bayad, M., Arcand, G., & Allani, N. (2004). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, 2, 74-93.

CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines: pratique et éléments de théorie, Duodi, Paris, 1997

Dictionnaire Larousse. (s.d.). Récupéré sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

Dictionnaire reverso. (s.d.). Consulté le Mai 2016, sur <http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/ressource>

Lachkar , A. (2011). *Gestion de Développement des ressources humaines*. Consulté le 2016, sur <http://tendancesrh.com/wp-content/uploads/2011/08/GRH-Evolution-historique.pdf>

L'université numérique Economie Gestion . (s.d.). *Les modèles en GSRH* . Consulté le 02 02, 2021, sur http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0026.html

Manageris . (2006). Passer de la stratégie à l'action. *Manageris synthèse* (149a).

Mullenders, A. (2009). *e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique*. Bruxelles: De Boeck .

Peretti, J. M. (2006). *Tous DRH*. Eyrolles.

Schuler, R. s. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics* , 21 (1), 18-32.

Sornet, J. (2011). *Management*. Académie de Limoges.

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

Leslie Custodio. (2018). Tout savoir sur la GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences <https://blog.calexagroup.com/gta-gestion-previsionnelle-emplois-competences>

Parcours Management Stratégique Des Ressources Humaines <http://formations.univ-grenoble-alpes.fr/fr/catalogue/master-XB/droit-economie-gestion-DEG/master-gestion-des-ressources-humaines-program-master-gestion-des-ressources-humaines/parcours-management-strategique-des-ressources-humaines-subprogram-parcours-management-strategique-des-ressources-humaines.html>

Les modèles en GSRH http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0026.html

La fonction de DRH <https://www.cours-gratuit.com/cours-management-des-ressources-humaines/exercices-de-management-des-ressources-humaines-avec-corriges-detailles>

Calex group (2018), Tout savoir sur la GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences, <https://blog.calex-group.com/gta-gestion-previsionnelle-emplois-competences>

Ramdani&Zaoui(2017), Management des compétences nouvel enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines Revue DIRASSAT Numéro Economique (ISSN : 2676-2013), Vol 8. N 0 01 - Janvier 2017. PP: 329-342.